升级版

经营方略

宋志平◎著

中信出版集团

版权信息

书名:经营方略（升级版）

作者:宋志平

ISBN:9787521707090

中信出版集团制作发行

序言

《经营方略》（升级版）终于出版了，这也是同一书名的第三个版本。前两个版本分别是2013年由企业管理出版社出版、2016年由中信出版社出版，而这一个版本则是我在国企工作40年之际再次由中信出版社出版的。三个版本既有相同也有不同。相同之处就是书中思考均来自我的工作实践和思考，更准确地说，是来自我在中国建材集团和国药集团两家央企的实践。不同之处是，第一版的内容多一些企业经营管理内容，第二版增加了一些国企改革的内容，这次出版又收入了两材重组后企业高质量发展等新内容。

近些年，我陆续出版了几本书，其中我比较喜欢的一本书就是《经营方略》，读者们反响也不错，中信出版社还颁给我“年度优秀作者奖”。半年前，北京大学何志毅教授专门写了一篇文章肯定了《经营方略》这本书的作用。何教授鼓励我再出一个升级版，他认为这本书对年轻的企业经营者很受用。他的话让我很受触动，2019年春天我便着手重新写这本书。

这些年，我一边在企业工作，一边思考和写作，常受邀去北京大学等一些高校讲课，我也是全国MBA（工商管理学硕士）教育指导委员会连续三届的委员，从企业经营管理中进行归纳和总结，我既有得天独厚的条件，也是我自身的责任。老领导陈清泰同志曾对我说，企业家要把经营企业的心得体会记录下来，留给后人学习借鉴，不然的话，一代一代管理者只能从零做起。他的话让我很受鼓舞。

记住过去，才能更好地面向未来。企业家不长青而企业长青。我们这一代企业人要传给后来者的不只是好的企业，还有我们这些年来的经

验和教训，要让他们知道当年的探索和过往的路途，为他们标上路标和指示牌。因此，作为一名长年在大企业工作的领导人，我非常愿意把自己经营企业的经验总结毫不保留地告诉年青一代。

做企业是一个实践性很强的工作。管理的本质是实践，企业家的本质是对管理的领悟、归纳和提高。从这个意义上说，本书不是写出来的，而是做出来的，它用文摘的方式再现了我40年间面对时代、行业、企业问题时的所思所想，忠实地记录了我在历史进程中的点滴积累，有点儿像我的一本经营手记或者说是一本解答企业难题的习题集。在编辑过程中，这些与时代发展和企业成长相伴而生的思想脉络、心得体会，力求真实地呈现在读者面前。其实，书里有些内容，今天的我已经很难写出来了，这也是本书的珍贵之处。

当然，企业经营会因人、因时、因地而异，我的企业实践和思考有着一定的局限性，不一定适合所有人，也不可能完全回答大家遇到的所有问题。但我想，如果本书能对大家的经营工作提供一些技术性支持，或给大家的经营体会做些旁证、有所启迪，哪怕能引起一些反向思考，进而丰富大家在企业经营中的心得，也是非常值得了。

本书书名由我国管理泰斗袁宝华题写，他在看过《经营方略》第一版后给了我很多鼓励，并向看望他的企业领导热忱推荐了那本书。这些年，袁老曾几次为我的书题字，见字如面，每次看到他那苍劲工整的毛笔字，我的眼前总会浮现出他殷殷期许的目光。没想到，2019年5月却传来了老人家病逝的噩耗。袁老是德高望重的师者，也是企业家的贴心人，他对中国新型建材事业的发展、中国建材集团的崛起以及我个人的成长都给予了悉心关怀和亲切指引。往事历历在目，仿佛就在昨天。袁老走了，他留给我的是永远的怀念和一生的追随，想到他的点点滴滴，我更深感肩上责任重大。

本书的内容较多，中国建材集团董事会办公室干志平、金星等年轻人花了大量时间进行整理，中信出版社的编辑们也认真进行核校，他们一流的工作给我留下深刻印象。最后，谨向所有关心和支持本书出版的

朋友们表达我真诚的谢意。

宋志平
2019年于北京

第一章

战略与目标

战略是企业的头等大事。战术上的失误往往不至于致命，战略上的失误则是一生一世的错误。做企业最重要的就是想清楚了再去做，而不应边想边做。凡事想在前面一步，以战略驱动成长，以目标引领航向，这正是企业实现跨越式发展的关键所在。



战略赢是大赢，战略输是大输

战略是头等大事

不论是东方还是西方，大到一个国家，小到一个企业，都要有战略。对一个企业来说，战略是头等大事，决定了企业的发展方向。一个企业能不能有大的发展，往往不是取决于怎么做，而是取决于做什么。

什么是战略？战略是方向和目标，解决的是做什么、如何获取资源的问题，研究如何对现有资源进行配置和发现新资源，从而实现企业的可持续发展，属于宏观管理范畴。管理大师彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中讲：管理是稀缺资源，应该用于长远的全局利益；企业的高层领导者也可以说是稀缺资源，着力点应在于对全局、长远利益和目标的判断，这些都是战略问题。相比之下，战术属于操作层面，解决怎么做、如何发挥资源效益的问题，研究如何让已获得的资源充分发挥效益。

一个企业在战术上常会有失误，战术上出现失误不至于致命；而战略上的失误则是致命伤，是一生一世的错误，往往没有补救的机会。所以说，战略赢是大赢，战略输是大输。现在不少企业出了问题，包括有些大企业轰然倒下，原因并不在战术上，而是在战略选择方面出现重大失误。

做企业最重要的就是制定战略，先想清楚再做，而不是边想边做。华罗庚曾讲“不怕起点低，就怕不到底”。方向弄清楚了，思路弄清楚了，问题就容易解决了。无数的成功经验表明，企业的战略眼光、战略优劣对企业的竞争力和持续发展来说至关重要。科学清晰的战略、先人一步的思路可以确定企业的发展方向，可以最大限度地整合资源，以最

低成本和最快速度达成目标。如果没有正确的战略，没有长远的目标、认真的规划，仅靠一次次偶然得手，是做不成企业的。

《孙子兵法》中讲，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”，还有“上兵伐谋”，说的都是战略的重要性。“不审势即宽严皆误”，在企业里，攸关生死的头等大事就是战略。

——节选自2010年5月20日在国资委第十九期国有重要骨干企业领导人员培训班的讲座

再优秀的管理也代替不了战略

战略与管理是两码事，两者就好比人的头脑和腿脚：战略是头脑，要出点子，眼光要长远，思路要清晰；管理是腿脚，要听指挥，行动要灵活，执行要到位。也就是说，一个务虚，一个务实。

务虚很重要。世界本就是无中生有、由虚而来，是由基本粒子大爆炸形成的。《道德经》里讲“道生一”，从无到有是最难的。做企业首先要务虚，研究战略，判断方向，权衡机遇与风险，做出正确的选择。搞不清大方向就出发，最终可能南辕北辙。当然，务虚的背后还要务实，没有士兵冲锋陷阵，没有称手的武器装备，再好的战略思想也是空中楼阁。所以说，企业里有虚有实，最重要的是虚实结合。

战略研究的是方向性、全局性的问题，大量的管理工作和普遍的管理原则均不构成战略。迈克尔·波特是全球战略专家，他认为，精细管理、全面质量管理（TQC）、成本控制等管理方法都是管理层面的东西。在战略与管理这一虚一实之间，首先要考虑战略问题，其后才是管理方法等战术问题。一个企业如果没有明确的战略思路，就会在工作中陷入盲目和被动，整日在细枝末节的问题上兜圈子，头痛医头、脚痛医

脚，处理问题不从全局考虑，不究其根本性。

总之，战略是旗帜，是目标，是方向；管理是手段，是途径，是过程。再优秀的管理也代替不了战略，再高明的管理方法也只能算作战术，切忌把战略与管理混为一谈。

——节选自2013年5月22日在国家行政学院国有重要骨干企业中高级管理人员培训班的讲课

思想先行：今天要为明天想清楚

2002年3月，我被任命为中国新型建筑材料集团公司[注]总经理。那时，集团正面临一场生存危机：企业销售收入只有20多亿元，银行逾期负债却有30多亿元，除了我之前所在的北新建材[注]，集团旗下的壁纸厂、塑料地板厂、建筑陶瓷厂……几乎全部停产或倒闭，日子过得极其艰难。前任总经理打电话给我，有点儿悲壮地说：“志平，我从弹坑里爬了出来，却换你进去了。”就在宣布就任的当天，坐在主席台上，我收到一份特殊的“贺礼”——一张法院传票，因为负债累累，一家资产管理公司要冻结我们的财产。

企业怎么才能活下去呢？在积极处理历史遗留问题的同时，我认为更重要的是发展。企业只有通过快速发展才能解决所有问题，而首要的就是明确做什么和不做什么，战略选择因此成为重中之重。许多人对此不理解：“宋总，咱们都快吃不上饭了，哪有时间讲战略？”我说：“越是困难的时候，越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想好，所以今天必须为明天想清楚。”这个道理就是古人讲的“人无远虑，必有近忧”。远虑指的是战略和谋划，近忧指的是由于谋划不到、想不到而造成的眼前的困难。今天有忧愁是因为昨天没有远虑，今天没有远

虑，明天一定发愁。

后来，集团召开战略研讨会，邀请建材行业里的老领导和知名专家，讨论中新集团的未来。大家一致认为，公司应掉转船头，从普通装饰材料的制造业退出，进入水泥等基础原材料工业和先进制造业，同时带动有一定规模的新型建材等其他建材产业。建材行业里水泥的GDP（国内生产总值）占70%，如果不能做到主流，新型建材做得再好，在这个行业里也会被边缘化。这次战略大讨论对企业后来的成长壮大起到了持续性的驱动和支撑作用，当时形成的一些基本思路一直沿用到今天，构筑了公司的战略基础。

战略要定名，名不正则言不顺，言不顺则事不成。2003年4月23日，中新集团正式更名为中国建筑材料集团公司[注]，我们在紫竹院的小办公楼前举行了揭牌仪式，当时的情景至今仍历历在目。作为以新型建材起家的企业，把“新型”两个字去掉确实很艰难，我心里也有过纠结。但那一刻掀开了中国建材集团历史性的一幕，不但奠定了企业快速发展的基础，而且改变了中国乃至全球的建材格局。

种瓜得瓜，种豆得豆。一个正确的战略选择改变了我们的命运，把中国建材集团从破产的悬崖边缘拉了回来。这些年来，集团实现了由小到大、由弱变强的跨越式发展。不少经历了这场变革的老员工经常感慨，如果不是当年的战略转型，集团可能早就和一些老国企一样，无声无息地消失了。

——节选自2011年4月14日在国资委第二十一期国有重要骨干企业领导人员培训班的讲座

企业领导的首要责任是眺望远方

西方发达国家最初大多是航海国家，早期航海的时候，常常把人绑在桅杆上，观测天气，观察前方的风暴、冰山、礁石、航道等，为船只指引航向。企业领导者就是一个被绑在桅杆上的远望者，要善于思考长远问题、全局问题，时刻为企业眺望远方。

制定战略是领导者的首要责任，他们最重要的工作是做好战略规划，为企业发展把好方向，而不是去做那些日理万机的事情。在西方有这样一种说法，大企业的发展主要取决于领导者制定的战略，小企业的发展则主要靠领导者自身的影响力。当企业发展到一定规模时，领导者要从过去言传身教式的领导方式向制定战略、解决前瞻性问题的领导方式转变。

在战略制定的问题上，领导者的作用无可替代。如果对目标和方向的判断正确，企业可能就会一路坦途；如果判断错了，企业就会偏离航道，做的事越多，离目标越远。所以说，企业家起早贪黑地苦干很重要，但更重要的是善于观察与思考。这要求企业家要多学习、多出去看、多做研究、多做比较，不停地进行矫正和完善。

在担任大型央企一把手的这些年里，我琢磨最多的事情就是战略。作为董事长，我想的不是如何生产水泥、玻璃或建造房屋，因为我不是专业技术人员，而是想宏观形势，想行业走向，想企业的资源和机会，想企业面临的风险。我经常问自己，是否还有没想到的事情，是否还有想得不对的地方，是否还有边界条件没搞清楚。事实上，这正是我今天最大的压力所在，即能不能对公司的前景、方向做出正确的预测。记得有一年，哈佛商学院副院长问我："宋先生，每天半夜让你睡不着觉的问题是什么？"我脱口而出："是怕想错了。"

决策的过程并不容易。2010年我被评为全国劳动模范，有人问我："董事长要从事什么劳动呢？"其实，董事长也是劳动者，决策是一项非常辛苦的劳动，需要反反复复地思考和斟酌，进行否定之否定，推敲事情的各种可能性，大脑时时刻刻都在高速运转。很多人可能只看到了做董事长的那些表面的光环和浮华，而没有看到他们决策背后的艰

辛。

只有站在未来的人才能影响现在。企业领导者就是站在最高处为企业眺望远方的人，即便经历风吹浪打，也永远不能阻挡远望的视线。

——节选自2011年3月17日在武汉理工大学的演讲

管理者不同于领导者

如果深究起来，“企业领导者”这个称谓，换作“企业负责人”可能更好，换作“企业管理者”则更精准——因为在众多领导者之中，很多人只是管理者。

现实中，好的管理者常被当成好的领导者，但事实上，领导者与管理者确有不同。领导者是战略家、是帅才，就像一只领头雁，善于辨别方向，带领企业向着目标前进，还要为企业把握机会和寻求资源。领导者应勇于负责，给团队以信心和力量，让大家有归属感和安全感。管理者是战术家、是将才，处在执行层的位置上，要十分清楚企业的战略、目标和规划，多思考企业的经营、管理、指标和数字，很好地进行组织和协调，用制度、激励和督查去确保阶段性任务的完成。

企业创立时，创业者往往既是领导者也是管理者，但随着企业规模的扩大，领导者应该从管理者的身份中抽离出来。不过，有些企业往往过不了这一关，创业者沦为事无巨细的管理者，导致企业迷失方向、缺少活力。很多人做了董事长以后还总喜欢管总经理的那摊事，把权看得很重要，总是纠结于“谁说了算”，却没有很好地研究“企业向何处去”“企业做什么”这些重大的事情。当然，也有相反情况，一些创业者有一定的领导才能，但却不屑于找一个好的管理者，导致企业管理松散，最后因没有效率而效益平平。但是，企业里总得有人看方向，有人

低头拉车，应该有很好的分工，不然就容易出问题。

1993年年初，我被任命为北京新型建筑材料总厂的厂长。那时候的厂长给人的印象是一个管理者，但我认为，对于北新这样一家身处充分竞争领域、需要自己找饭吃的国企来说，寻找方向和资源非常重要。所以，北新既需要优秀的领导者，也需要称职的管理者。上任后，我把主要精力放在了抓发展战略上，主导了北新由工厂向公司化的改制，并在深交所上市，提出了工厂全国布局和发展新材料、新型房屋、物流互联网等发展战略，还做出了原材料从天然矿石向工业脱硫石膏转化的决定。而5S[注]实施、ISO9000质量管理体系认证、新项目建设等则全权交由副手去抓。那段时间的北新，有领导者也有管理者，大家各有所长，互相服气，配合得不错，企业由此迎来了一段“中兴”。

一个好企业一定会兼备领导者与管理者。做领导者或管理者往往与个人性格有关，有人适合做领导者，有人适合做管理者，但不管担任哪个职务，都需要互相尊重，互相补台。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

---

1. 中国新型建筑材料集团公司（以下简称“中新集团”），是中国建材集团有限公司（以下简称“中国建材集团”或“集团”）的前身。
2. 本书作者于1993年1月担任北京新型建筑材料总厂厂长，1996年3月总厂改制后任公司董事长、党委书记兼总经理，1997年6月兼任北新集团建材股份有限公司（以下简称“北新建材”）董事长。
3. 2009年4月，中国建筑材料集团公司更名为中国建筑材料集团有限公司；2016年8月，中国建筑材料集团有限公司与中国中材集团公司宣布重组（以下简称两材重组或两材合并），成立中国建材集团有限公司。
4. 5S是指管理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）和素养（Shitsuke）。

从“有什么做什么”到“缺什么找什么”

战略是目标导向还是资源导向

提到做企业，很多人首先想到的是现有的资源、技术和人员，有什么条件做什么事、有多大能力做多大的事，也就是中国人常讲的“看菜下饭，量体裁衣”。这种传统的思维方式以资源为导向，有什么做什么虽然比较实际，但在变革的时代和企业转型时期却不能这么想。

企业在战略制定上，必须首先突破以往的思维局限，从“有什么做什么”转换到“缺什么找什么”，即以目标为导向，先确定目标，然后缺资金找资金，缺技术找技术，缺人才找人才。比如想上市，就要按照上市的要求整合优势资源组建新公司，想做水泥大王就得重组企业。“有什么做什么”与“缺什么找什么”是两种完全不同的战略思路，一个强调现状，一个强调目标。打个比方，按照前一种思路，有面有馅儿就可以包饺子，有面和油盐就可以做烙饼；按照后一种思路，想包饺子就要找面和馅儿，想做烙饼就要找面和油盐。这样，我们做事情就不会受既有条件的限制。

企业的发展目标和资源配置其实都是战略问题。由于资源的稀缺性和可选择性，企业往往要根据环境、机遇、自身条件和目标，将资源在不同的时间、空间和数量上进行合理分配，追求资源配置的有效性并降低成本。因此，资源配置要从企业的发展目标来考量。最重要的是，要树立一个振奋人心又有一定追求的目标，一个有吸引力的目标，一个符合逻辑的目标。围绕这个目标，想清楚企业自身的优势和劣势，以及达成目标的途径、缺少何种资源，然后想方设法找资源来实现目标。在实践中，如果没有一个清晰的目标，只顾盯着眼前的资源做文章，即便再

努力也是事倍功半。很多大企业的崛起恰恰是因为最初没有资源，在确定目标后主动去寻找相关资源，从而实现了快速发展。

从战略的角度看，企业如何取得成功？简单来说就是先制定清晰正确的目标，然后努力去寻找所需资源。当我们把缺失的东西一样一样找全并充分发挥资源配置的功效时，事情就慢慢地做成了。

——节选自2007年7月26日在中国建材集团半年工作电话会议上的讲话

没有枪，没有炮，别人帮我们造

制定战略，之所以要从“有什么做什么”转换到“缺什么找什么”，源于对资源和目标的理解。我的看法是，做企业不怕没有资源，就怕没有目标。今天，社会生产力进一步解放和发展，资源不再是企业发展的首要矛盾。资源并不一定都是自己的，也不能凡事都从零开始，那样做既没有必要，也过于迂腐，还会错失良机。

事实上，在一个资源社会、协作社会里，相对于找资源而言，更难的是定目标。这就好像学生写论文，很多人喜欢由老师出题，轮到自己想题目就打怵。因为老师给定了题目，大方向就有了，找好资料，写起来并不太难。难的是不知道写什么，目标不明确，无数次推倒重来。所以，我常跟同事讲，我们先要明确目标，没有资源没关系，因为“没有枪，没有炮，别人帮我们造”，只要知道资源在哪里，我们就把它们找来，把它们有效地整合在一起。

做大企业不能仅靠自我的原始创造和积累，还要靠整合资源。这其中蕴含了一个非常重要的道理：环境变了，企业的成长方式也必须改变。按照经典的企业成长理论，企业的成长往往是内生式成长，关注的

是如何让企业内部资源得到最大化利用，如何依靠现有的资产和业务，实现销售收入和利润的增长。而在经济全球化、经济转变发展方式的今天，企业除了关注内部，也要关注系统资源的集成能力与优化能力，关注存量整合形成的资源集聚效应和综合价值的提升。

学物理、化学的人都知道什么是临界体积，放射性元素累积到一定体积的时候就会发生链式反应，释放出巨大的能量。做企业同样如此，当资本、技术、人才等各种资源聚集到一起的时候，就会产生集聚效应。如果你不去找资源，关起门来完全靠自己做，两耳不闻窗外事，那么费了很大劲儿，吃了很多苦，最后却可能徒劳无果。记得在2005年年初召开的中国建材集团工作会议上，龙永图讲了一句话："今天的社会竞争，不在于你拥有多少资源，而在于你整合资源的能力。"这句话很精辟，也很到位。

综观全世界的大企业，大多是在资源集中和优化的过程中发展壮大起来的。从产业到产业与资本的结合，再到产业、资本与资源的结合，这一次又一次惊险的跳跃，是大企业必须面对的挑战。

——节选自2010年6月3日在"袁宝华企业管理最佳实践讲坛"上的演讲

变身巨无霸的一条捷径

今天的中国建材集团是全球最大的水泥制造商，可就在几年前，我们还是中国水泥行业的无名小卒。我本人又是化工专业出身，此前一直都在新型建材领域摸爬滚打，对水泥行业来说是一个"门外汉"。但这些都不重要，遵循缺什么找什么的思路，通过对现有资源的整合，中国建材集团的水泥业务迅速发展起来。

2004年，中国建材集团经过债务重组和战略转型，已然步入了发展正轨，可“巧妇难为无米之炊”，企业发展所需的大量资金无处筹集。正当我为之苦恼时，一天我随手翻看办公桌上的报纸，一则消息映入眼帘：某公司将内地的上市公司资产打包后在香港上市。看到这个消息，我兴奋地抓着报纸在屋里来回踱步。2005年3月，中国建材集团把旗下的两家A股公司北新建材、中国玻纤和集团仅有的几个有利润的企业打包，组建成中国建材股份有限公司。

路演时，我惊奇地发现，投资者的关注点并不是我们的新型建材业务，而是水泥业务。于是，我对团队说：“大家清楚投资者的想法了吗？就是水泥、水泥、水泥，规模、规模、规模。”可是大家没信心：“我们是要发展水泥业务，可哪来那么多的水泥厂啊？”行业内部也提出质疑：“宋志平懂水泥吗？不懂水泥还想做水泥大王？”但我的看法是，大家都在就已有的事情发问，但打算做什么并不代表已经有什么了。我们做事情的时候，先天条件的不足是可以弥补的，如果等所有的条件都成熟了，机会可能早就溜走了。确定了目标，再去找相应的资源和机会，这样就会容易很多。如果永远处在犹豫和争论之中，我们可能什么也干不成。办法总比困难多，一旦确定了方向，就要义无反顾地去做。

2006年3月23日，中国建材在香港H股上市，充分验证了“全世界不缺钱，只缺概念”这句话。当时中国建材实力弱、利润薄，很多人不相信我们能上市，合作券商甚至中途打起了退堂鼓。我们上市的卖点是什么呢？是概念。中国建材的概念之一就是水泥业务的联合重组。在IPO（首次公开募股）新闻发布会上，我脱稿讲了一段话。我说：“中国建材是一个稳健经营的故事，一个业绩优良的故事，一个行业整合的故事，一个快速成长的故事。”在此后短短的六七年间，通过开展大规模的联合重组，中国建材拥有了中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥公司，一跃成为全球水泥领域的领跑者，我当年讲的4个故事一一兑现。回想这段历程，中国建材能迅速变成行业里的巨无霸，成为一个全球性公司，正是因为走了一条捷径。这条捷径就是，缺

什么找什么，进行资源整合，而不是靠自己单枪匹马地去做。

水泥业务的迅速发展，是中国建材集团战略驱动式成长的一个缩影。正是因为我们没有从现有条件出发，而是确立了更高的目标，激发出企业更大的潜能。这就是大家经常说的那个道理：如果你把目标定为100，经过努力，可能会做到80；如果你把目标定为120，经过更多的努力，就很可能做到100。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志《我的心是一片海洋》采访实录

战略由目标倒推而来

战略目标的制定不是由内向外，而是由外向内的。参照系中别人的指标是多少，我们想做到第几名，再倒推回来，就能得出自己的目标值；再由目标值倒推，就能知道自己应该怎样发展。这个目标倒推法，是中国建材集团的一个重要发展思路。

2003年，国资委成立后明确要求，央企如果做不到行业前三名就自动出局。当时的监事会主席也要求我们做行业的领头羊，理由是：如果一家央企在行业里算不上领军者，就不配做央企。这给了我们巨大的压力，因为当时的中国建材集团底子薄、基础差，虽然头顶央企的“帽子”，却像个孱弱的孩子一样经不得风雨。面对压力，一家本就弱小，又没有国家资本金扶持、处于充分竞争领域的央企，该怎么办？如何做到行业前三？我们为此进行了痛苦的战略思考。

战略包括目标、范围、方式方法和自身优势。综合方方面面的要求和企业实际，在大方向上，中国建材集团确立了“五最”目标，即成为“中国规模最大、实力最雄厚、效益最好、技术最先进、国际竞争力

最强的行业排头兵企业”，之后根据发展需要又调整为“建立又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业”；在小方向上，确立了“大水泥”战略，以水泥及相关建材产品为主业并实现快速发展。为了实现目标，我们确定了4条道路：走一条突出主业的专业化道路，走一条资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的发展道路，走一条市场化运作和国际化合作的道路，走一条争取地方资源支持和为地方做贡献的道路。4条道路能不能走通呢？能。因为我们有企业的国家信用、市场化经营模式、投资人参与的市场机制、独特的融合文化这几大优势，能为企业的长期稳健发展提供有力支撑。

记得几年前，我拜访当时全球最大的建材企业法国圣戈班时，跟时任圣戈班CEO（首席执行官）的白峰谈到了有关战略的思考。我当时说，中国建材行业不能走自建式的产能扩张道路，而是要把现有的企业联合起来，走一条基于存量结构优化的全新成长路径，促进市场健康化发展。白峰先生当时很吃惊，他认为普通企业考虑的是怎么引进技术、建新线，我们却是从行业的角度、市场的角度、战略的角度来考虑企业发展。他对我说：“中国建材集团是全球最具动力的建材企业，现在我们每个月度会上都会问一句中国建材集团在想什么。”那时，中国建材集团的规模还很小，我们只知一路向前，对自己的未来并不十分确定，所以听了他的话后我有些意外。

事实证明，白峰先生没有看错我们。20亿、50亿、100亿、1 000亿、2 000亿……短短几年间，中国建材集团的营业额实现跨越式增长，成为跻身世界500强企业的中国第一家建材集团。今天回想起来，白峰先生较早发现了中国建材集团这匹黑马，作为一位全球知名的企业家，他从你的战略里洞见到你的未来。

——节选自2016年3月《中国建材》杂志《中国建材：从资本市场走来的整合者》采访实录

战略是一场取舍

战略就是占领一个地方

美国西点军校自1802年建校以来，有一门课一直是课程计划中的主课：阅读地图。对于做企业而言，战场环境的优化、新战场的开辟都离不开地图。我个人也喜欢看地图，很多决策都是在地图前做出的。我认为，战略就是为企业制图，既要系统全面地思考问题，知己知彼，勾画企业发展的全景，同时要为准备达到的目标设定界限，也就是要懂得取舍之道。

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。任何一个企业都不可能包打天下、面面俱到。有所为有所不为，集中优势兵力是企业制胜的关键。中国建材在整合南方水泥时，正是看好江浙沪一带庞大的市场并且发现当地缺少领袖企业，一举发起联合重组，整合了150多家水泥企业。但在西北地区，中国建材采取了主动撤出的战略，把市场让给了兄弟企业。

战略也意味着舍弃。很多情况下，“不做什么”与“要做什么”同样重要，有时“不做什么”甚至比“要做什么”更重要，因为只有放弃了旧的事物才能进行新的选择。但坦率地讲，放弃往往比得到更难，因为个人也好，企业也罢，都有恋旧情结，对熟悉的东西难以割舍。有些东西你可能很感兴趣，但是战略却要求你不能凭兴趣和经验做选择。正因为这样，懂得放弃就显得尤为重要。所以，我时常提醒自己和下属：“大企业失败的原因往往在于总是用过去成功的经验。”环境变了，情况变了，过去成功的经验可能不管用了，我们必须不断适应新的变化，进行否定之否定。这些是企业在制定战略时应该考虑的。

我欣赏巴顿将军的一句名言："战略就是占领一个地方。"我认为这句话有两层含义，一是占领必须占领的地方，而且要巩固对领地的控制权；二是不要占领所有地方，应有进有退、有得有失。舍得舍得，有舍才有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。战略关乎全局。做企业不能盲目开疆辟土，摊大饼，而要做好取舍，勾画出自己的领地，并在这块领地里努力做到最好。

——节选自2011年5月10日在中国联合水泥公司的讲座

退出不占根本优势的领域

企业怎么定位自己的发展方向和业务方向非常重要。今天的市场竞争越来越激烈，任何一家企业的资源和能力又都是有限的，只有根据行业特性和自身优势，理智地进退，成功的把握才会更大些。

按照有进有退的思路，近年来中国建材集团依托战略性资源整合和结构调整，以新技术改造传统产业，以增量投入发展先进生产力，构建起实力雄厚的水泥、玻璃、轻质建材、新型房屋、玻璃纤维、复合材料、新能源产品和耐火材料等产业平台。这些年，不少人只看到中国建材集团的快速扩张，殊不知，在重组上千家企业的同时，我们也相继退出了300多家企业。可以说，我们就是经过一路取舍，才发展到了今天。

退出的过程可能会有损失，但从整体和长远来看，不退出就会有更大的损失。中国建材集团有一个资产管理公司，专门处理企业退出的问题，力争把损失降至最低。资产管理公司经理人员的奖金收入，不以经营指标而定，而视处理问题的难易程度而定。另外，不仅困难企业或经营无望的企业要退出，也可以卖掉一些经营好的企业。例如，法国圣戈

班在美国曾有一家玻璃纤维厂，经营得很好，却卖给了欧文斯科宁公司，因为他们预见到这个产业未来的竞争会非常激烈。

那么，企业取舍的依据是什么？我的看法是，如果我们在竞争中可以占据根本优势，那就最大限度地利用它，尽一切努力，达到最高水平的劳动生产率和拥有最大的竞争能力；如果不占有根本优势就不要涉足，如果进入了就赶紧退出，而且应该警醒回避，除非局势发生根本的变化。如在瓷砖、壁纸、建筑五金、卫生洁具等普通建材领域，由于中国建材集团与民营企业相比没有突出的竞争优势，所以我们果断地彻底退出。

兵贵精干，不在多少。企业总是要腾笼换鸟，有加有减，保持动态平衡，实现资源的最优配置。做企业的过程就是一个不断取舍的过程。

——节选自2013年9月13日在大连高级经理学院的讲课

生根大行业的意义

企业发展空间的大小、利润额的高低，往往取决于其所在产业领域的体量和前景。2009年，我刚到国药集团任职[注]时对大家说：“我知道有病要吃药。”大家说：“董事长，这话不全对，没病也得吃药，要保健康。”这么一说，我就理解了。对呀，人一生下来就要打疫苗。同事们还告诉我：“我们要主攻大病种药，因为有市场，有销售额。”像高血压、糖尿病、胃病、心脑血管疾病等，就是大病种。

“保健康”和“大病种”的思想，对我启发非常大。它们提醒我：央企一定要扎根大行业、做足大产业，一定要有一个大业务、大平台作为利润支撑，一定要结合资源优势、政策优势、规模优势、资本优势和技术优势确定目标。央企有规模、有产业属性、有研发创新能力、有核心竞

争力、在行业中举足轻重，才能真正做到有活力、有影响力、有带动力，企业的生存和发展也才称得上有意义。

后来，我在国药集团的战略定位中加入“健康”两个字，并明确了打造医药健康产业平台的发展目标。按照这个思路，国药集团的业务空间一下子增大了。在美国，医药业的GDP只有3 000亿美元，整个医疗健康业却有3万亿美元。而在中国，药品行业的GDP目前只有1万多亿元，当然每年还在以20%的速度增长，但健康产业却是一个几万亿元的大产业，“健康中国”已上升为国家战略。

中国建材集团也是如此。比如，进军水泥领域之后，企业的发展空间和商业价值飞速提升，前些年水泥业务在整个集团收入、利润中的比重一直超过90%，被媒体称为“定海神针”。当然，随着企业的战略转型，近年来我们的新兴产业和服务业快速崛起，逐渐与水泥业务并驾齐驱，成为支撑企业健康成长的新生力量。再比如，为什么我们要做新型房屋？因为石膏板做到1亿平方米也只有6亿元的销售收入，但是日本最小的工厂化住宅企业一年做4万栋，算下来也有上百亿的销售额，这是由它的发展空间决定的。

现实中不乏这样的例子，有的企业选择了一个相对小众的行业，但找到了合适的赢利模式，也能取得好的发展。大企业不能这样想问题，没有稳定丰厚的利润根基，效益靠七拼八凑实现，肯定不会走得长远。综观这些年央企的发展，凡是主业涉及大行业、大产业的企业都实现了快速成长。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

战略要打特色牌

在我的职业生涯里，有5年时间同时担任中国建材集团和国药集团两家央企的董事长。两家企业有共性，也有各自的特殊规律，通过分析其中的异同并不断实践，我对战略的特色有了更深的理解。

建材行业和医药行业都是既关系国计民生，市场又高度开放的领域，都存在企业分散、集中度低、恶性竞争等问题。在这样的领域中，央企的目标是发挥骨干作用，发挥影响力和带动力，促使行业健康发展。两家企业都是由原来的国家工业局撤掉后转化而来，同样经历了资源重组、资本运营的发展历程，成为国家用一定量资本吸引大量社会资本进行发展的新型央企。相似的特点决定了相似的发展规律，两家企业因此选择了相似的成长方式：通过市场化改革，发展混合所有制经济，建立适应市场的管理体制和经营机制；通过开展大规模行业整合，不仅自身快速成长，而且带动了行业结构调整与转型升级。

共性之外，两家企业在战略的区域性、行业性与制高点方面又有所不同。在区域性方面，药是长腿产品，附加值很高，可以行销全球，价值一两百万元的药，只用一个小包，就能从美国带到中国，所以物流体系很重要；而建材大多是短腿产品，有150公里运输半径的限制，基本上是地销。在行业性方面，建材是重资产投资行业，产品附加值低，对资源和环境有高度的依赖性，对环境有一定负荷，因此要走结构调整和存量优化的减量化发展道路；而医药是轻资产投资行业，技术投入高、准入程序和门槛高，由于是被动消费，受宏观经济影响小，医药行业未来将呈增量化发展。在制高点方面，企业竞争要抓制高点，也就是《孙子兵法》里讲的“兵家必争”之地。建材行业的制高点是建立在研发基础上的装备制造，建材的任何一次革命都要靠成套装备的革新，大部分的技术都凝聚在装备行业中；医药行业则不然，制药大厂都是轻工装备，医药企业的制高点是研发和网络。

由于上面这些差异，两家企业的战略具有鲜明的独特性。例如，同样是联合重组，两家企业却采取了不同的做法：中国建材集团是区域化布局，像下围棋一样，把一块市场占住，组建水泥核心利润区；国药集

团则像天女散花一样分散布点，建立覆盖全国的药品物流分销配送网络，用终端业务撬动上游产业，庞大的营销网络是国药集团最具实力的王牌之一。

企业战略要打特色牌，形成自身的独特模式，这是战略的精髓所在。企业的内外环境、战略的判断能力和执行能力、所在行业特点等因素的差异，都会带来不同的战略。千篇一律不是战略，其他企业的战略模式可供借鉴，但不能盲目照搬。

——节选自2012年5月21日在国有重要骨干企业中青年管理人员培训班的讲课

---

1. 2009年5月至2014年4月，本书作者同时担任中国建材集团和中国医药集团两家央企的董事长。

把鸡蛋放在几个篮子里

业务选择要归核化

专业化和多元化是企业面临的重大选择，焦点在于“把鸡蛋放在几个篮子里”。如果放在一个篮子里就必须放对，否则一旦这个篮子出了问题就会全军覆没；分放在多个篮子里，虽然安全系数大了，但篮子太多又会增加成本。在工业化早期，大多数企业的业务都较为单一，但随着经济的迅速发展和机会的不断增多，单一业务面临的竞争日益激烈，不少企业逐渐开始开展多元化业务。像韩国现代、日本三菱、中国香港长江实业和华润集团等，都是典型的多元化公司。一直专注专业化发展的日本新日铁、韩国浦项钢铁等，近些年也进入了全球不动产业务领域。到底企业要多元化还是专业化呢？我主张按照业务归核化原则，聚焦主业、做强主业，把主业做强做优做大，在此基础上，如有必要可适当开展多元化经营，但要严格控制数量，总数以三个为佳。

工欲善其事必先利其器，做企业首先要有专业化能力。著名的帕卡德定律认为，人才成长速度跟不上企业成长速度，企业很快会衰败；面临的机遇太多，选择太多，企业也可能会衰败；很多企业失败并不是不创新，而是战线拉得过长，导致顾此失彼，找不到重点和关键。业务不在于多而在于精，做企业最忌讳“狗熊掰玉米”，一定要突出核心专长和核心竞争力，对已有产品精耕细作，不断完善和创新，不停地更换产品和盲目地新增业务都是不可取的。企业的资源和能力都是有限的，对大多数企业来说，还是要走专业化道路，抵挡住非专业化机遇的诱惑。

在培育和巩固专业化能力的基础上，企业可探索相关多元业务，适当扩大营业规模，提高赢利能力。关于业务数量，我主张一个为主、两

个为辅，总数不超过三个，再多了不一定能做好，而且也没必要。当然，在选择多元业务时，投资型公司会从风险对冲的角度出发，进入相关度不大的业务，以规避单一行业波动引发的颠覆性风险，从而确保稳定持续的收益。但作为生产型企业，还是应立足于专业化大生产，步步为营稳扎稳打，不断扩大自身优势。

中国建材集团旗下都是专业化的产业平台，按照业务归核化思路，形成水泥、新材料、工程服务三足鼎立的业务格局。从水泥业务来看，这是我们效益的主要来源。水泥是个好东西，虽然只有180年历史，但市场空间巨大，日常生活和基本建设都离不了，如果没有水泥，很难想象我们的世界会变成什么样子。在水泥产业之外，近年来中国建材集团大力培育新兴产业发展，新材料业务异军突起，逐渐占到集团利润总额的半壁江山。进入高质量发展阶段，水泥等基础建材的销量会有所下降，但石膏板、玻璃纤维、风电叶片、锂电池隔膜等新材料产业潜力巨大。在工程服务领域，经过长期海外深耕，中国建材集团的水泥和玻璃装备全球市场占有率达65%，未来我们将从全球最大的建材制造商、单一的水泥玻璃总承包工程商向世界一流的综合性建材服务商迈进。

——节选自2018年1月28日在中材科技2018年度工作会上的讲话

适度多元化战略

由于一直管理工厂和产业集团，我是一个专业主义者，或者说身上有专业化的基因，过去很多年一直坚持的是“有限相关多元”战略，核心是先做好现有的核心业务，再根据企业需要，顺着上下游产业链，有限度地向多元化方向发展。

这一战略最早提出于北新建材战略转型时。1997年下半年，由于石

膏板事业蒸蒸日上，北新建材的“石膏板大王”规划呼之欲出。然而，当一个产品进入成熟期，就会面临激烈竞争。英国BPB石膏集团、德国可耐福集团、澳大利亚博罗集团、法国拉法基集团等外资企业先后进入中国，国内也出现了几十家小石膏板厂。面对白热化竞争，北新建材全力应战，巩固了市场占有率。正是这场前所未有的竞争，促使我们进行了深刻思考。过去，我们脑子里铭刻的基本上是专业化、规模化思想，竞争法则也是“大鱼吃小鱼”。用这种方法，只要产量足够大、成本足够低，就一定能够打败别的企业，然后再去兼并它们。企业增长效仿的都是过去100多年来全球制造业形成的这种“铁律”。但是，进入新经济时代后，传统制造业面临两大问题：一是成本趋同化，二是普遍微利甚至无利可图。如果一味地走产品单一化道路，我们可能会重复很多企业好的年头挣两亿、差的时候亏两亿的老路。

于是，我们果断调整发展战略，提出以同心圆模式进行产业扩张的战略思路，即由过去的以某一产品作为主业调整为以综合产品组合为大主业，在相关产品、相关产业里迅速扩展，追求多品种、配套化和高附加值，实现业务升级。这一战略，既承袭历史又关注未来，既坚守传统主业又稳健开发新业务。按照这一思路，1998年“迈向住宅产业化新时代”的新战略正式出炉，其内容是：紧紧围绕新型建材业务，向着更宽领域的综合性住宅产业发展。得益于新战略的实施，在1998—1999年石膏板业务最困难的时期，北新建材逆势而上，不仅巩固了原有核心业务，矿棉吸声板、建塑型材、高档建筑涂料等众多新产品也如雨后春笋般茁壮成长。

后来，我到中国建材集团和国药集团工作，“有限相关多元”战略都起到了巨大作用。比如，2010年中国建材集团开始实施“大建材”战略：按照国际通行的“三大材”概念，从原有的建材领域进入建筑钢材和木材领域，通过扩展建材行业的定义域，继而扩大企业在建材市场的值域，成为水泥制造商、建筑钢材物流商及木材进口商。国药集团则完成了从医药产业领域向医疗健康领域的延伸。比如，2013年成立国药中原医院管理有限公司，国药集团以现金出资，占股70%，对新乡市的5家医院

进行集团化管理。这类企业化运营的医院将在公立医院改革中产生“鲶鱼效应”，同时为药品和医疗器械销售提供稳定的市场。

实践证明，“有限相关多元”战略，既减少了业务过于单一带来的机会风险，也扩大了营业规模，确保了核心竞争力。这一战略严格来讲仍是专业化的，所谓多元化也是建立在产业相关性的基础之上。站在大企业集团的角度，近年来我就在反思，如果说过去在战略规划上有什么欠缺，就是业务过于单一。现在的央企大多是专业化公司，主业被限定为三个，而且三个主业基本同属一个专业。这样做的初衷是促使企业做精、做强、做专，同时减少盲目投资的风险。但有利也有弊，最大的问题就是缺少了对冲机制。在周期性行业中，行业景气时，企业可能赚很多钱，但当行业不景气或遇到经济周期性下调时，企业就会发生巨额亏损。

后来，我把“有限相关多元”战略调整为“适度多元”战略。也就是说，在专业化的基础上探索多元化发展，从资本收益、公司战略等角度出发，进入市场潜力大、逆周期或周期性不明显、企业具有独特资源和经营能力的产业领域，注重业务之间的对冲机制，构筑业务组合力。这样既可以确保企业不会因行业波动而面临颠覆性风险，也可以获得稳定持续的收益。“多元”前面为什么要加一个限定词“适度”？看过杂技转盘子表演的人都知道，技艺再高超的杂技演员也只能让一定数量的盘子同时转动，盘子再多就很难控制了。同理，任何企业的发展也都存在管理幅度，业务过多和过少都有风险。因此，多元化一定要量力而行，以足够的控制力、抗风险能力和获取资源的能力为前提。

——节选自2015年4月15日在中国建材集团第二期中青年干部培训班的讲课

投资要注重业务组合力

企业要做多少业务，关键取决于自身的文化沿革和管理能力。由于多元化发展对企业的投资水平、管控能力、财务管理等都提出了更高要求，许多中小企业未必有足够的驾驭力，走专业化道路是更好的选择，大企业则可以尝试多元化投资。企业既要归核化，又要多元化，两者并不矛盾。归核化是就集团所属的专业化产业公司而言，而多元化是就整个集团的投资方向而言。

具体操作上，可由集团总部以管资本为杠杆，通过投资和股权管理，调控产业布局，组建业务多元的“联合舰队”。像日本三菱、三井、伊藤忠等财团，以银行或其他大型金融机构为核心，通过产融结合的方式促进实业发展，同时能促使不同的财团进行竞争。这些大财团下边有很多实力雄厚的企业，像日本三菱财团下就有三菱银行、三菱商社、三菱重工等几家世界500强企业。可以看出，日本财团在专业化和多元化之间进行了很好的搭配：母公司作为投资控股型企业，是整个舰队的旗舰，负责投资管理，注重业务之间的对冲机制；构成联合编队的各子企业是专业化的实体企业，任务是聚焦核心业务，持之以恒地把企业做好、把产品做精、把市场做大，同时各业务单元之间既独立运作、良性竞争，又相互协作、有机统一，从而确保整个舰队的有序稳定。在联合舰队中，舰船之间的协同效应非常重要。这就类似于求和法则，长度单位可以相加，但长度单位和重量单位不可相加。企业之间要能形成有协同力、有核心的产业群，如果产业之间毫无关系，硬捏在一起也形不成多大的竞争力。

中国建材集团原本是一家产业集团，总部作为决策中心和投资中心，对集团所属企业实施平台化管理，在融资体系建设方面积累了丰富经验。2018年年底成为国有资本投资公司试点企业后，中国建材集团调整总部职能，抓住融资和投资两大核心，组建投资产业基金，利用归核化的上市公司平台优化资源配置，聚焦基础建材、新材料、工程技术服务三大核心投资方向，以管资本的方式推动产业进退。集团总部致力于打造国家材料领域的综合产业投资集团，完善“政府—总部—投资企业”三层管理模式，同步完成管资产向管资本、建筑材料向综合材料、

本土市场向全球布局“三大转变”。所属企业则是主业突出、技术领先、管理先进、效益优秀、混合适度的专业化业务平台，力争在水泥、玻纤、轻质建材、玻璃、国际工程等领域形成一批具有国际竞争力的上市公司群，打造若干具有国际影响力的行业领军企业和一批专注于细分领域的“隐形冠军”。各专业平台形成互补共进的业务族群，实现经营协同、市场协同、技术协同、财务协同、资本支出协同效应，提高资金效率和资源利用率，降低周期性运营风险。需要注意的是，投资公司不是层层搞投资，只有集团总部具有投资职能，所属企业没有投资权，必须按照平台专业化要求，聚焦实业做强主业，提升核心业务竞争力。

在投资公司层面，以适度多元化对冲经济周期。在实体公司层面，以专业化夯实竞争基础。组建业务多元的联合舰队模式，最大的好处就是让多元化与专业化相互弥补、合理搭配，获取投资收益和提高核心竞争力两不误。

——节选自2019年1月20日在中国建材集团2019年工作会议上的讲话

选择新业务的“四问”和“四要”

选择新业务是企业里最难的事情，一旦选错了，就会犯颠覆性的错误，可能再也无法补救。企业要有选择地做业务，而不是有业务就做，在选择业务之前要进行“四问”：

一问自身是否有优势。拟进入的领域要符合企业战略需要，要对该领域有充分的了解和认识，要能结合技术、人才、管理、文化等优势，形成足够的业务驾驭力。作为产业公司来说，在选择新业务时，应选择那些与现有核心业务相关的产业和产品，以增加新业务成功的概率。像

中国建材集团之所以进入铜铟镓硒薄膜太阳能电池领域，是因为我们在玻璃领域具备强大的技术优势，而太阳能电池是玻璃的衍生品。另外，新型房屋是轻钢龙骨和石膏板的组合，风机叶片是复合材料的下游产品，两个新业务都是我们之前主营产品的延伸，都取得了巨大成功。

二问市场是否有空间。拟进入的市场要有足够的容纳度，能为业务成长提供支撑，如市场太小甚至几近饱和就不宜涉入。以央企为例，央企的业务体量像块“大石头”，如果市场像湖泊或海洋一样大，就能有足够的空间容纳度，如果市场容量像“脸盆”一样大，就很容易把“脸盆”砸坏。

三问商业模式能否复制。商业模式有的容易复制，如肯德基、麦当劳、星巴克等企业的商业模式，有的不宜复制，例如全聚德烤鸭，A师傅和B师傅烤出的鸭肉味道就不完全一样。选择能迅速复制的业务，就能更快地形成规模。像中国建材集团在山东德州做的智慧农业大棚，把现代农业与光伏产业结合起来，大棚透光性好，还能全方位智能控制种植条件，生产出的蔬果十分喜人，这种模式正在全国迅速推广。

四问与资本市场能否对接。企业的效益不仅包括从产品中获得的利润，还包括资本市场的市值，要把产品利润在资本市场放大。

对照“四问”，一项业务能不能做就有了基本判断。那么，这项业务能不能长久地做下去呢？关键点是什么？在新业务培育发展的过程中，还应牢记“四要”：

一要风险评估。开展新业务必须慎之又慎，其核心就是对风险进行全面评估和考量，明确风险点在哪里、风险是否可控可承受，一旦出问题能否进行有效的切割和规避，把损失降到最低。

二要专业协同。业务选择必须谨慎小心，而业务一旦选定，就应交由专业的平台公司去做，按照平台专业化思路，一个平台只做一个专业，突出核心专长。同时，新业务发展不是孤立的、单一的，要与现有业务产生协同效应，推动企业内部的协作发展，提升产业链综合竞争

力。

三要收购团队。发展新业务可以用技术重组的方式，不仅收购企业，还要收购其研发团队。这样既可以保持新业务核心技术的稳定性，又可以稳定军心。重组技术就是重组团队，重组团队就要收购研发中心，有一个扎实的基础，有一班整齐的人马，再去做创新就会相对容易一些。中国建材集团进行技术重组时，会全部保留被重组企业的技术团队，员工因此热情高涨、干劲十足，出了不少重要成果。

四要执着坚守。发展新业务不是一朝一夕的事，一定要有执着的劲头、坚守的毅力。要想深入了解一个企业以及企业的业务、产品、技术等，没有10年不行；要想做到彻底掌握，运用自如，需要20年；要做到极致，需要30年。

——节选自2018年4月14日在中国政法大学的讲课

机遇来了——跳起来，抓住它

失去机会是最大的失误

做企业必须了解环境，抓住机遇，有一个清晰的方向和战略，这是企业发展的前提。有一次在香港路演时，一位记者问我："掌管大企业，你觉得自己最成功的地方在哪里？"我回答他："就是看到机遇后抓住它，然后制定一个清晰的战略，并且义无反顾地做下去。"古人云，"善战者求之于势"，其中的"势"即机遇。中国建材集团近年来的快速发展就是在顺"势"而为，这个"势"指的是中国经济快速发展和产业结构调整这两大历史机遇。

改革开放以来，中国经济以前所未有的速度快速发展，中国企业也呈现出爆炸式发展和井喷式成长态势，这种发展带来的客观结果就是产能过剩。市场的内在逻辑是，市场经济是过剩经济，过剩后就要进行行业整合，提高产业集中度。对企业来说，这样的机遇是不常有的。所以我总说，国企不要因为身处充分竞争的领域而怨天尤人，正是充分竞争带来了企业整合的机会，开创了一个时势造英雄的时代。

机遇不是均匀的、连续的。作家柳青在《创业史》中写道："人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步，特别是当人年轻的时候。"对于大多数人来讲，人一生中的重大机遇可能只有一两次。企业的成长过程也是一样，重要的机遇可能只有一两次，有的机遇可能十年甚至百年难遇。因此，企业做什么、什么时候做非常关键。市场不可能总给我们机会，关键要看机遇来了我们能不能抓住它，抓住了企业就能发展起来，否则就会永远失去机会，失去机会是企业最大的失误。

机遇不是等来的，需要有心人去发现。企业领导人更需要有一双发

现机遇的眼睛，因为很多机遇是不易察觉的。一些人认为我是一个战略家，我比较喜欢推理，就像下棋一样，每一步都要想好，如果总错、总丢子，就输了。作为企业家，要有清晰的方向感和对机会的敏感，也要下好每一步棋，一步走错了，可能全盘皆输。正因如此，这些年来，我一直要求自己凡事都要慎之又慎，谋定而后动。

中国有句老话叫“静如处子，动如脱兔”，说的是军队未行动时要像未出嫁的女子那样沉静，一旦行动就要像逃脱的兔子那样敏捷。做任何事情都是如此，先进行认真分析和深入思考，尽量把问题考虑周全，而后淡定从容地等待机会，一旦机会来临，就要毫不迟疑、快速出手。工作一经启动就要说到做到、坚决执行，这是中国建材集团的做事准则。

——节选自2011年9月《中国企业家》杂志采访

兵贵神速

我们常说“先机”，在机会面前，哪怕只比别人快半步，机会就是你的。就像百米赛跑，快0.01秒的人可能就是冠军，慢一点儿只能屈居第二。今天的竞争方式主要是快鱼吃慢鱼，而不是大鱼吃小鱼。如何抓住机遇？诀窍就是一个“快”字。

中国建材的联合重组就是一个重压之下与时间赛跑的故事。在最初酝酿联合重组时，我们面临很多质疑：一方面，自身规模不大，刚刚上市就要做大规模重组，资金实力、人力资源都存在巨大的挑战；另一方面，联合重组那么多企业，我们能不能消化得了，会不会导致“大而不强”。此外，当时认同我们联合重组战略的人不是很多，我们遇到了不少困难和阻力。2008年3月，一份题为“中建材是不是疯了”的材料被送至国资委高层的案头。撰写这份材料的一位市场人士坦陈了他对中国建

材高速扩张的忧虑，并对央企大规模扩张的动因进行了颇为偏激的推测。

但我认为，我们不但没有疯，还很理智和冷静，因为那时我们必须这么做，否则错过了机会，不仅成本会更高，还会被跨国公司抢了先。另外，人们对事物的认识本来就是一个“否定之否定、螺旋式上升”的过程，对于一些事情大家有不同看法是正常的，也是难免的。所以，在联合重组问题上，我主张不声张、不争辩、不放弃、不减速。要想做成事不会一帆风顺，往往充满坎坷。当时最急迫的就是当机立断，抓住水泥行业结构调整的时间窗口，因为这个窗口可能稍纵即逝。

现在回过头来看，假如那时放弃重组，分分钟就能做到，但是一旦放弃就意味着永远失去了机会。看准了、想通了，就要坚定地前行。如果没有这种精神，患得患失、瞻前顾后，就成了叶公好龙，无法前进。最终，我们选择勇往直前、迎难而上。在东南地区，南方水泥迅速重组了150多家水泥企业，常常一个晚上要和七八家企业商谈；虽然西南水泥的重组代价比南方水泥相对高些，但也是机不可失，我们果断出手，不到一年就形成了上亿吨产能。今天回想整个重组过程，的确像个神话，但却是一件真实的事，最重要的就是抓住了机会，这是我们做大做强的一个关键原因。像日本，这几年之所以没有出现大企业，就是因为行业大发展的机会窗口已经关闭了。

后来，有分析师认为，中国建材的联合重组恰逢其时。如果时间再早一些，大家都在建新厂，都想鸡生蛋、蛋生鸡，都是宁当鸡头不当凤尾，我们想收购谁都不行；而如果再晚一点儿，让别人收购完了我们再去收购成本可能会很高；如果等到以后，行业开始减量发展了，收购一个关张一个，我们就会非常被动。

其实，今天做企业就看谁先有想法，但仅有想法也不行，不能醒得早起得晚，关键是快速行动。行动了，事情就有可能完成；不行动，坐而论道、想入非非，就会一事无成。所以，企业有想法不容易，把想法系统、清晰、完整地表述出来也不容易，表述出来后能实践、实践了还

能成功，就更不容易了。有人说，联合重组我早想到了，但是没有去做；有人说，我早说过了，但是没有去做。中国建材的联合重组既想到了，也说到了，还去做了，并且做成了。

机会不常有，它只存在于某个时刻、某段时间里。当机会来临的时候，我们需要做的就是跳起来，抓住它。兵贵神速，良好的时机往往出现在转瞬之间，你不抓住它，可能再也没有机会了。

——节选自2012年第4辑《哈佛商业评论》中文版之《中国建材：整合式成长之路》采访实录

机遇只留给有准备者

机遇来临时，我们要跳起来，但前提是要真能跳得起来并且有本事抓住它。否则，机遇出现了，我们只能眼睁睁地看着它溜走。机会只留给那些有准备者，说的就是这个道理。但一些企业的问题在于平时准备不够，关键时刻跳不起来。还有的企业存在赌的心理，在时机未到的时候孤注一掷，结果赔了夫人又折兵。成功往往源于机会，所以企业一直在与机会博弈，但当企业做到一定程度时，又不能只靠机会，必须有科学的规划和充足的准备。想揽“瓷器活儿”，得有“金刚钻”。那些没有战略目标、盲目行动、准备不足的企业，注定会摔跟头。

做一件新事情、推动一个新变化，确实有很多不确定性。拿中国建材来说，当年不少人觉得我们在短时间内重组那么多企业有点儿冲动。但是“快”并不等于“乱”，不等于“粗”，关键是资源如何配置，过程安排得是否精细，事情是否真的想清楚了。中国建材集团的联合重组建立在缜密的行业分析基础上，创新性和理性兼具。我们认为，根据世界水泥工业的发展规律、国际大型建材企业的发展经验和我国水泥行业的现实

状况，大力开展联合重组和管理整合，进行产业结构调整和转型升级，实现行业可持续发展势在必行。作为行业领军者，我们应承担起引领行业整合的历史责任，这也是企业发展的难得机遇。在联合重组的过程中，从区域选择、指导原则，到操作原则、行为原则，再到重组方式、人员安置等，我们对每一个环节都想得清楚、做得规范，每一步都安排得十分精细。

中国建材的联合重组反映在市场上，可谓势如破竹，那是建立在无数次思考、无数次否定的基础之上的行动和表现。只有看准了、想通了，我们才会义无反顾地前行。很多人问我工作之余做什么。我说："我大多数的时间都在思考，在仔仔细细地想问题。"碰到一件事，我会花很长时间去思考，想不清楚就不会做，但一旦想清楚了、目标明确了，行动就会极其迅速和坚决，决不拖拉。

我们的联合重组并没有抱着赌一把的心态，而是事先制订胸有成竹的计划，并在比较精准的时刻出手。这些年，通过大规模的联合重组，中国建材迅速成为全球规模最大的水泥企业。从表面上看这是一个机会性事件，它成就了企业，而实际上，成功的背后有着很多针对行业、面向市场和未来的十分深刻的思考和谋划。

——节选自2012年3月《经济观察报》之《联合重组的逻辑》采访实录

"机"从"危"中来

2008年的金融危机令人记忆犹新。在这场危机中，中国建材集团把风暴当作历练，怀着积极正面的心态，扎扎实实开展工作，最终化"危"为"机"。

做企业总是与困难相伴，危机中的每一个选择更是殊为不易。在金融危机中，美国次贷危机持续蔓延、国内经济形势严峻复杂、市场低迷情绪弥漫……这一切让企业经营举步维艰。但我是一个积极乐观的人，我认为危机的爆发意味着矛盾的转化，其中蕴藏着机会。历史上，每次大的危机总是带来经济结构的调整，也总是有一些经济体和大型企业与新兴产业快速成长。同时，在历次的金融危机中，经济社会的修补能力也变得越来越强。曾经在东南亚金融危机开始时，经济学家认为要花10年以上的时间解决，但没想到只用了两三年各国经济就都恢复发展了。

因此，我们既要看到问题，又要避免过度悲观。把问题看得过于乐观，会犯错误；但把问题看得过于糟糕，止步不前，就会丧失机会。所以，要客观理智、实事求是。正因为有了这种心态，中国建材集团在衡量自身机遇和挑战的时候才能不消极、不抱怨，更多地看到积极正面的因素，把握住了危机背后的机遇。

一是抓国家扩大内需的机遇。紧抓大项目、大客户、大订单，包括京沪高铁、核电站及南水北调等大的水利工程。二是抓结构调整的机遇。一方面，勇挑重担，保质保量地做好国家重点项目的建材产品供应，另一方面，积极引导行业大力推进结构调整，促进行业健康良性运行。三是抓技术创新的机遇，千方百计降低成本。综观那些在危机中站立起来的巨型企业，无一不是通过技术创新和转型升级而崛起的。四是抓管理整合的机遇。在困难面前，有的人徘徊观望，有的人怨天尤人，我们却把困难当作苦练内功、提升管理水平的好时机，采取了强化目标管理、精细管理和对标管理；紧盯竞争对手、紧盯市场、紧盯价格、紧盯单位消耗成本费用；向管理要效益、向创新要效益、向市场要效益等一系列管理整合措施。2008年5月，我们在杭州召开第一次管理整合会议，会场外金融危机来势凶猛，会场内大家热火朝天地研究管理整合的办法，可谓“外面雷声隆隆，里面书声琅琅”。

此外，我们还在化解风险方面做了大量工作。在危机中，很多企业做了金融衍生品，亏损很大，但我们始终坚持不是主业不做、高风险的

投机项目不做、不符合战略的重组不做的“三不”原则，确保了资金链安全，全年销售收入增幅达到87%，在央企中名列前茅。

危机里有危难也有机遇，能否化险为夷，主要取决于我们的智慧，以及能否在危机中找到新的道路。失败的人找理由，成功的人找方法。在危机面前，认真科学地研判形势，制定有挑战性的目标，树立敢打敢拼的必胜信心和一往无前的精神，遇到问题大家相互理解、相互扶持，事情必能柳暗花明。

——节选自2009年9月27日新华网高端访谈《科学发展是企业发展的新动力》

在经济严冬里寻找生机

年轻插队时，得知冬小麦必须经历严寒才能抽穗，我着实兴奋了一阵子。原来冬天不只是寒冷难耐，不只是万木萧条，在严寒中还孕育着生命，催生着果实。时下百年不遇的金融海啸，使经济严冬不期而至。作为企业的领导人，我常被问道：“冬天来了，你准备好了吗？”这使我不由得回想起小麦越冬的道理，并再度思索冬天的意义。

当然，我并不想去谈论自然界中冬天的意义。我只想说这些年来，我们经历了那么多的繁荣，享受了那么多大自然的恩赐，当然也靠科技进步创造了巨大的财富，但在不知不觉间，过度消费和疏于监管也造成了诸多问题。比如，从全球来看，我们现在的经济模式基本是靠虚拟经济、超前消费和公共开支来维持，短期内难以改变；再比如，我们身处的建材行业，多年来习惯了规模扩张的增长方式，水泥和玻璃产量几乎占全球总产量的一半，企业也把目光放在跑马圈地和建新线上。经济冬天的来临，让盲目的热情趋于冷静，我们应静下心来反思过往的增长方

式和生产模式，深入思考一下如何从善待环境、善用资源和集约化生产方面改善和提高经济素质，走一条稳定的可持续发展之路。

危机给每个企业和企业家都上了一课。现在，我国经济开始复苏回暖。在这个时刻，我也在想，后金融危机时代，我们该怎么发展？是回到过去经营发展的老路上去吗？还是说重新塑造全新的自己，迎接一个新的时代？这场经济严冬让我们认识到，企业只有科学发展才能健康成长，科学发展已成为金融危机后企业发展的新动力。我们不是度过危机就可以了，最重要的是反思从中能学到什么。

从这个意义来说，冬天又是必要的阶段和难得的机遇。在这个特殊的冬季里的感触、思考和历练，对我们来说弥足珍贵。总之，严寒孕育着生机和希望。冬天里我们还有许多事情要做，冬天会有冬天的收获，关键是别让冬天白白过去。

——节选自2009年第2期《中国建材》杂志卷首语《冬天的意义》

奇迹越不出规律的边界

战略的“变”与“守”

任何战略都不是一成不变的，需要根据外部环境的变化和企业自身的需求进行调整，不断丰富、完善和提高。不同的思想和不同的方法，将会产生完全不同的结果，战略应是与时俱进的。

现实中，企业遇到的问题多种多样。有的是管理滑坡问题，有的是机制问题，但一个企业即便基础管理、制度创新都走在前列，如果在战略制定上因循守旧、过于刻板，对未来发展方向的把握出了问题，也有可能陷到泥沼里去。企业在制定战略时应根据目标市场的发展逻辑和发展趋势选择可操作的战略定位，过低万不可取，但也不能高不可攀，战略制定后要根据实际能动地变化。过去的战略可能沿用多年，但内外部环境已经发生了重大变化，我们必须顺应变化，修正或改变原有的战略，甚至进行本质上的调整。

拿北新来说，1979年刚建厂时，要达到的战略目标是成为配套60万套住宅的房屋工厂；但到了20世纪80年代中期，由于当时建筑领域条块分割严重，我们的体系难以进入北京市场，于是转而定位为新材料厂；随着市场的发育，1994年我们提出技工贸一体化的战略思路；1998—2000年又进行了两次大调整，树立了从“中国的石膏板大王”迈向“住宅产业化”，再到“四位一体”的发展目标。应该说，这些随着内外环境的不断变化而进行的战略演变是建设性的。

中国建材集团也是如此。公司自成立后历经三个发展阶段：2003年之前，作为一家行业公司，立足新型建材等领域，实现从无到有、从小到大；2003年，进入国资委领导下的央企阶段，通过企业的联合和资本

的混合改变命运，成功转型为全球最大的综合性建材产业集团；2016年两材重组后，开始加速迈向世界一流企业。中国建材集团是一家战略驱动型企业，一路走来不断以变应变，校正发展方向，实现了从草根央企到世界500强的历史巨变。

战略是变化的，同时又是相对稳定的。战略不能朝令夕改，其调整和变动应是递进式的，在内容上有一定的延续性和继承性。战略目标一旦确立，就要勇于坚守和执行。战略执行的过程充满酸甜苦辣，可能会遇到各种曲折、艰难，很多时候我们虽然有好的想法，但是大家见仁见智，在不停地议论中就半途而废了。“行百里者半九十”，我们都有这个经验，爬山即将接近顶峰的时候最艰难，很多人常常在这个时候坚持不住、放弃了，失去了登顶的机会。所以说，企业制定了适合的战略之后，重在执行，贵在坚持，要按照既定目标，遇山开路，逢河架桥，不断解决前进路上的各种问题。只有执着前行，战略目标才能最终得以实现，我们才能看到更美丽的风景，迎来更美好的未来。

战略是“变”与“守”的智慧。一方面，战略要因时而变、因势而动，唯有顺应大势并具有独特思想的企业方能生存和壮大。另一方面，战略又有一定的稳定性，战略明晰之后，我们要毫不动摇，持之以恒，不能遇到坎坷就退缩放弃，要保持定力和耐力。

——节选自2018年10月13日在北京大学国家发展研究院的讲课

二次创业中的战略思考

1994年，在建厂后的第15年，北新踏上了二次创业的艰难征程。对于“创业”二字，许多在建厂初期进厂的员工都深切体会过其中的含义。那时，老一辈的北新人在黄土店旧砖厂的坑洼地和农村耕地上“跑马圈

地”，创立了北京新型建筑材料实验厂[注]这一新型建材生产基地。刚进厂时，我常常深夜躺在简陋的木板床上，听着基建工程兵驾驶推土机发出的轰鸣声——那是创业者的心声！

斗转星移，经过十几年的发展，北新已成为全国新型建材行业的龙头企业，基本实现了国家建这个厂时的初衷。面对今天日益激烈的市场竞争，我们既要满怀信心，又要用发展的眼光审时度势，在市场经济中重新思考和定位自己。经过深入思考，我们得出了结论：必须开始第二次创业。

第二次创业与第一次创业有很大区别。第一次创业的主体是政府，是在计划经济条件下办粗放型企业，解决的是产品有和无的问题。第二次创业的主体是企业，追求的是市场经济下的集约化发展，促进规模与质量的提高。第二次创业的主要思路是：第一，改变总厂的产权结构，使之成为国家控股的股份公司并上市。第二，开发新产品，扩大生产规模，与国外大财团和大工业集团合作，引进资金、技术、管理，使企业迅速成长。第三，充分利用高新技术产业的龙头带动工贸，兵分三路，争取国家攻关项目，争取科技中心落成，兴办物流中心，迅速发展技工贸事业。

在二次创业的过程中，我们明确了“六个依靠”和“五大战略”。“六个依靠”，前三个是指依靠三项政策，即国家“扶优扶强”和“抓大放小”的政策，国家对建材行业“由大变强、靠新出强”的发展策略，国家对新型建材行业的优惠政策及对高科技产业的支持政策。这“三个依靠”主要是国家的支持，如果仅靠这些，那就是躺在政府身上，既不现实也不应该。所以我们更要立足于企业自身的“三个依靠”：一是依靠市场经济条件下以现代企业制度构筑企业的方法，积极稳妥地推进企业的多元化股份制改造；二是依靠企业的技术创新，走创新型企业发展的道路；三是依靠企业自我积累，正确处理短期和长期、局部和全局的利益关系，将更多积累用于企业的更新改造。

“五大战略”包括：第一，住宅产业化的产品和服务战略，即在发展

新型建材的同时，实现房屋工业化，成为房屋工业基地。第二，技术创新战略，即通过长期的技术创新，建立自己的核心专长和拳头产品。第三，规模效益战略。充分利用规模经济来降低成本，提高劳动生产率，增强竞争优势。第四，现代管理战略，即以现代化的管理培养和增强企业的核心能力。第五，名牌战略，在“龙牌”的基础上，努力创造出自己的“欧文斯科宁”、“拉法基”与“可耐福”。

我国的新型建材行业已有几个规模企业，但仍无法和国内电子、轻工等行业相比，而且一些企业的“鸡头凤尾”之争也阻碍着联合重组。另外，外国知名厂商纷纷进入国内市场，也就是说，留给我们的时间不多了。如果在这段时间内发展不成大企业，今后也不会再有时间了。像日本、韩国的大企业都是前些年发展起来的，而近几年除电脑等新产业外，几乎没有大公司崛起。发展是市场竞争的本质要求。北新的目标是，5年内成为我国中等企业集团，到2010年成为我国大型企业集团，这是我们矢志不渝的目标[注]。

——节选自1996年10月16日在全国新型建材战略研讨会上的讲话

市场开拓的三把钥匙

企业发展要靠市场开拓。在市场战略中，比较重要的是产品、价格和品牌，这三者就好比三把钥匙，共同开启了广阔的市场空间。

关于产品，我倾向于做“两个结合”。一是在生产协作中，加强产品上下游的结合，降低综合生产成本。除了产品自身独立为商品属性外，还可以成为公司其他产品的原料，例如，岩棉和高档涂料既是单独的产品，还是矿棉吸声板的主要原料，这使岩棉厂和涂料厂多了一个“内

需”市场，降低了市场风险。二是在市场应用中，加强产品间功能的结合，突出企业的市场效应，降低市场进入成本。如石膏板、轻钢龙骨和岩棉相互组合为轻质保温墙体，石膏板、轻钢龙骨和矿棉吸声板既构成复合平贴的矿棉吸声板体系，又是新型住宅的必需材料。通过“两个结合”，北新的产品，要么在制造材料上互为复合，要么功能上互为配合，因此具有相关性。产品差异大比较适合高科技和贸易型企业，或处在转轨变型中的一些工业企业。

关于价格，我们的定位是“质量上上、价格中上”。北新的竞争对手分为两个层次：一是众多小企业，产品价低质也低；二是“海外兵团”，产品价高质也高。这就决定了我们的竞争空间应该是“国际标准的质量，中国市场的价位”。怎么实现这一点？北新有个上项目的“三低两高”原则。第一个“低”是资本成本低，就是降低初始投资资本的成本。北新坚持“双层次引资”思路，项目筹资采取4∶3∶3模式，即自己投入40%，引资30%，从银行借贷30%，如果利息低也可调整为3∶2∶5模式。第二个“低”是投资总额低，就是在保证质量的前提下达到规模成本最低。比如，石膏板一线原热工段改造项目，外方提出改造费用为5 000万元，北新技术人员仅用500万元就完成了该项目，并且技术指标达到国际先进水平。第三个“低”是运行成本低，即工艺路线要确保项目运行费用低，且能够节约资源能源并减少污染。“两高”即技术含量高、产品质量高，这两项都通过技改得以实现。此外，北新还在价格具体执行中遵循“稳、细”的原则。“稳”，就是不让价格大起大落，维护客户的长期利益；“细”，就是根据市场不同，细分每一个品种、每一个规格的产品价格。

关于品牌，可以概括为“三名效应”，即名牌、名厂、名人效应。“三名”中的任意一个都是企业的无形资产，都能提高企业的社会认知度和公信力。品牌意味着用户资源，在现代商业规则中，终端品牌的拥有者掌握着最终的商业资源配置的话语权。现在人们对于名牌、名厂很容易接受，对名人则不然，总觉得有沽名钓誉之嫌。实际上，这种看法很片面。在美国，人们一提艾柯卡就会想到克莱斯勒起死回生的故

事，对艾柯卡本人的肯定也往往代表着对克莱斯勒公司产品的肯定。我常想，我们要精心培育名厂、名牌，更要精心培育名人，给他们一定的创造空间，这是市场经济内在逻辑的要求。

——节选自1997年第1期《新型建筑材料》杂志之《北新集团二次创业的战略思考》一文

“四位一体”对接新经济

北新原本的业务只是单一的纸面石膏板及配套产品轻钢龙骨，但到了2000年，从石膏板产品到十大产品系列，从绿色建材到智能化住宅，从建材电子商务总网到物流配送体系，从纳米材料、生物材料、光电材料到中关村科技园区北新材料园……一系列眼花缭乱的变化让很多人一头雾水：“北新这是怎么了”“是不是找不着北了”。我想说的是，我们不是在制造噱头或是盲目跟风，而是在经过慎重思考之后，做出了向新经济、新业态、高科技转型的重大战略调整。

处在世纪之交，很多西方国家走上了互联网和高科技的发展道路，美国更是创造了经济持续增长110个月的奇迹。相比之下，虽然日本的管理曾创造出经济腾飞和不可战胜的神话，但后来经济持续衰退的原因就在于没找到新的方法与新经济对接！在中国，1999年以来经济生活发生了两件大事：一件是互联网经济的发展，一件是中关村的建设。这两件事让地处中关村西三旗新材料基地的北新又有了新的思考。我们感觉到，身处这样一个大的历史转折时期，北新不能无动于衷。于是，我提出了“业态升级”和“科技转型”的思路。

“业态升级”就是不离开主业，把新经济、高科技的思想加到主业里来。业态升级有两种方式。一种是由过去单一产品的生产商转向住宅产

业的系统集成商。我们要一头抓技术、抓设计，一头抓市场，在全球锁定100家加工厂，让他们按照我们的设计要求提供产品，最后由我们进行系统集成。另一种方式是通过电子商务建设大物流。国外做建筑材料都有强大的配送中心，而国内目前的建材超市往往是单一的，不构成系统，特别是缺少物流配送网络，加入WTO（世界贸易组织）后根本无法和海外连锁系统竞争。中国的建材产品要想走向海外，必须以连锁的方式进行经营，也必须有一个大的品牌以现代化的物流方式进入海外市场。

“科技转型”有两个含义。一个是把高科技应用到建材领域里来，绿色建材是行业应用高科技的一个发展方向。另一个是从建材领域跳到高科技领域里去。在高科技浪潮面前，传统产业必须实现“从吨位向克拉”的转变，但也不能走得太远。根据中关村的发展战略，以及与我们发展相关或相近行业和产品的定位，我们选择了新材料产业，开始筹建中关村科技园区新材料产业基地北新材料园。

转型后的北新定位于“四位一体”：一是制造业，生产新型建材，主要是绿色建材，北新仍要定位于做新型建材的龙头企业；二是新材料，它和建材有联系，是利用我们的现有优势发展的一个面向高科技领域的新业务；三是电子商务和物流，是建材行业的业态升级；四是智能化建筑，是我们以系统集成的方式将新型建材和IT（信息技术）产业结合起来的产物。这4个方面与现有主业有内在关联性，把企业的历史、资源优势、核心技术和未来发展有机地结合起来。

今天，处于新经济大潮中的北新正在发生深刻变革：众多新产品已在市场上叫响，众多利润增长点正在培育中，物流配送中心顺利运作……这一切都非常重要，但更为重要的是北新不竭的创新激情，它是北新的生存之本和活力之源。

——节选自2000年8月29日《中华工商时报》之《以同心圆模式与新经济对接》一文

“求新求强”战略

中新集团在经过认真思考后，确定了企业发展的战略思路：求新求强，建设集科研、设计、制造、流通为一体的，以新型建筑材料为主导的国家级大型综合性建材和住宅产业化集团。“求新求强”是建材行业“由大变强、靠新出强”战略思想在企业内部各项工作中的体现。“新”是企业的生命力所在，不仅体现在全力开发各类新型建材上，也体现在以新技术改造和提升传统建材制造业上。“强”是以最快的速度同时启动产品市场和资本市场两个轮子，迅速扩展企业规模，全面提升企业的核心竞争力，进而增加企业价值。

关于技术创新战略。在技术来源上，中新集团实施的是以低成本引入技术，进而迅速培育核心专长的战略。比如，北新的石膏板二线、矿棉板和金邦板生产线的建设均依照这一原则，极大地降低了投资成本和运行成本。2000年，北新的专利数量在北京的企业中排行第二，仅次于联想集团，并成为国家的专利试点单位，对建材企业而言这实属不易。

关于选点进行项目建设。中新集团企业建设应以大基地战略为主要目标：一是建设建材企业应尽量靠近市场；二是将产品生产规模扩至最佳；三是将互为相关的产品放在一起，发挥协同效应。我们要完善和建设六大基地：在北京建设新型建材和住宅产业基地，在苏州建设住宅产业基地，在鲁南苏北区域建设鲁南淮海水泥基地，在浙江桐乡建设玻璃纤维基地，在江苏常州建设复合材料基地，在深圳建设建材物流基地。实行大基地战略有助于克服企业分散管理、集中度差的问题。由于价值链上的企业配合良好，降低了产品进入市场的综合成本，最终提高了企业效率。

关于市场战略。中新集团确定了先做区域市场，再做全国市场，最后走向国际市场的逐级扩展原则。在某一个区域市场中，工厂应有一定

的集中度，产品市场连成片。水泥、玻璃、石膏板等产品平台都应遵循这样的市场战略。

关于品牌战略。中新集团是一个由成员企业不断加盟而扩展形成的企业集团，子公司有“龙牌”“巨石”“巨龙”等著名品牌。在西方国家，也有许多类似的公司，如英国的翠丰集团。翠丰集团只是控股公司，它旗下的家居建材连锁商B&Q（百安居）等均是世界500强企业。中新集团希望把自己发展成一个控股管理公司，旗下有一批品牌制造商。

关于企业做强的目标。我们认为一是规模大，二是赢利能力强。西方企业管理理论界普遍认同企业价值论，即把投资回报率高的企业确定为优势企业。多年来，中新集团一直位列中国500强企业，这主要是按营业额规模而定的，现在我们又把赢利能力、核心竞争力等作为企业的价值取向，更加注重企业的质地，只有好质地的公司才能稳定发展。

中新集团在刚刚起步时实际上是一个靠借款注册的行业性管理公司，现在滚动发展为逾百亿资产的企业。如果中新集团能够制定有利于发展的企业战略，继续抓住机遇，资产额翻番、营业额超百亿元的近期目标是完全可以实现的㊟。

——节选自2002年7月16日在中新集团发展战略研讨会上的讲话

跨越式成长的动因

中国建材集团处于基础原材料行业和充分竞争领域，近10年来我们从求生存到求发展，收入和利润双双增长百倍——营业收入从20多亿元到超过2 000亿元，利润从1亿多元到超过100亿元。2011年，集团进入世界500强企业行列，这是我国建材行业发展史上的标志性事件，是企业自身发展的重要里程碑。为什么中国建材集团能实现跨越式发展？有

人说是运气好，有人说是“奇迹”，但这两种说法都不太准确。

我认为，所谓的运气就是发现了那些不容易被发现的内在规律，而“奇迹”一定在规律之中，越不出规律的边界。成功的人不一定最聪明，只有发现规律，遵循规律，并且老老实实做事的人才能成功。所以，中国建材集团过去10年的快速发展，绝不是靠运气，更不是“好大狂”，而是循着事物发展的内在逻辑做事，从而不断成长壮大。如果考虑成长动因，主要包括：

第一，有清晰的战略。战略选择是最初的驱动力，也是持续的推动力。在充分竞争、没有垄断也没有高额利润的行业中，中国建材集团快速发展的关键就在于明晰了战略，做任何事情都想在前面，而不是边走边做，走到哪儿算哪儿。

第二，抓住了机遇。过去10年，我们赶上了我国经济发展的重要战略机遇期、我国建材行业结构调整的重大机遇期、新型国资管理体制的构建运行期。时势造英雄，正是这些时代机遇为大企业格局的生成、为企业孕育发展奇迹提供了沃土。中国建材集团乘势而为，创新发展理念，转变发展方式，不断攻坚克难，开创了企业发展最快、运行最好的历史时期，在短时间内实现了别人几十年、上百年才能实现的愿望。

第三，坚持改革创新。我们虽然是央企，但国家投入的资本金很少，10年前经营极度困难，为此我们背水一战，痛定思痛，果敢地迈入市场，进行了一场脱胎换骨的市场化改革，同时以创新求发展，为企业快速健康成长注入了巨大的活力。例如，在经营思路和商业模式上，我们进行了5次创新：从以普通装饰材料为主业的企业转变为综合性的建材产业集团；以联合重组的方式拓展水泥业务；采用双重上市的方式，把A股上市公司和有效益、有利润的资产打包在香港上市；提出做水泥生产商、钢材物流商和木材进口商的“大建材”战略；大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”产业。创新是推动企业发展的法宝和动力，企业要想基业长青，成为百年老店，就必须不断创新。

第四，优秀的企业团队。中国建材集团能从当年步履艰难、资不抵

债的状态中走出来，实现质的飞跃，充分印证了两个道理：一是有志者事竟成。我们这群人大多数都经历过国企脱困的艰难时期，曾经在市场竞争中被打倒在地，但是我们胸怀理想，不甘失败，卧薪尝胆，绝地反击，才有了今天的发展。二是千里之行，始于足下。有的人常立志、立大志，但是不扎扎实实去做事等于没有志，“坐着谈，何如起来行”。中国建材集团的发展，是全体员工用心血和汗水铸就的一座企业丰碑。

马克思说过，只有那在崎岖小路上攀登不畏劳苦的人，才有希望到达光辉的顶点。未来的发展任重道远，中国建材集团要始终做到“两个牢记”：牢记我们是一个底子薄、基础差的“草根央企”，牢记我们身处充分竞争领域。我们要继续发扬一往无前的精神，居安思危，顽强拼搏。世上无难事，只要肯登攀。

——节选自2012年5月《21世纪经济报道》采访

“四结合”特色成长模式

战略的制定一定要遵循行业、企业、市场的客观发展规律。在建材行业这样一个既关系国计民生又高度市场化的基础原材料领域，中国建材集团顺应行业和企业自身发展需求，坚持走资本运营、联合重组、管理整合和集成创新相结合的成长道路，解决了企业发展过程中资金从哪来、规模如何扩大、效益如何提高、核心竞争力如何形成这四大问题，实现了自身的快速发展，同时带动了行业的结构调整与产业升级。

资金从哪儿来？作为充分竞争领域的央企，要获得发展的资金主要靠自己。中国建材集团通过上市、引进战略投资者、间接融资等资本运营方式，为联合重组提供了保证，有力地支撑了集团的超常规发展，同时也使企业完成了公众化和规范治理过程。拿了资本市场的钱，就像按

下了一个开关，我们必须循着市场的内在逻辑和规律做事，满足资本市场和股东的要求，使企业成为运作公开透明、管理科学规范的经济实体，并且与其他所有制企业深度融合。对于国企来说，这是一场深刻的自我蜕变。

规模如何扩大？做大企业，不能单靠自身积累，还要靠资源整合。2006年以来，中国建材集团围绕主业，用市场化的方式积极稳妥地开展了跨所有制、跨区域、跨行业的大规模联合重组，在水泥、玻璃、轻质墙体材料和玻纤、碳纤维等领域形成了国内、国际主导优势。

效益如何提高？随着主营业务规模的迅速扩张和联合重组企业的不断增加，中国建材集团下大力气推进管理整合工作，通过采取“格子化”管控模式、对标管理、辅导员制度等主要方法，强化了企业的内部资源配置，全面提升了企业的管理水平和市场话语权，提高了企业的赢利水平。

核心竞争力如何形成？中国建材集团在建立和完善集团自主创新体系与机制的基础上，积极引进先进的人才与技术，建立海外研发中心，加大集成创新的力度，加快科技成果产业化的速度，做到在相关领域领先一步。通过集成创新，集团的水泥和玻璃等业务的技术水平和整体装备能力达到世界一流水平，新型建材、新型房屋和新能源材料等新产业成为新的经济增长点，全面提升了企业的核心竞争力和发展后劲，引领和带动了行业的技术进步与转型升级。

“四结合”是中国建材集团的特色成长模式。其实，资本运营也好，联合重组也好，管理整合也好，集成创新也好，其核心都是先找到资源，把资源聚集起来，然后找到资源整合的办法，把各种资源有效地整合在一起，这是中国建材集团成长过程中一个最根本的东西。

——节选自2012年3月10日央视网专访

1. 北京新型建筑材料实验厂于1985年更名为“北京新型建筑材料总厂”。
2. 经过二次创业，北新从全国最大的新型建筑材料生产基地发展成为规模宏大的新型建筑材料技工贸综合产业集团，1997年北新建材在深交所成功上市。
3. 2005年中国建材集团营业额超过100亿元，2010年总资产和营业额“双双过千亿”。

新常态下的战略选择

拿起“放大镜”，放下“望远镜”

从2011年开始，中国经济发展进入新的历史阶段，最直观的变化就是GDP增幅从两位数变成一位数。2014年，在系统分析中国经济新变化的基础上，中央做出“新常态”的战略判断，为我们正确认识和把握经济规律、制定企业战略提供了指南。什么是新常态？中国经济发展条件和环境发生重大转变，谓之“新”；这些新变化将长期存在，成为中国经济发展的大逻辑，谓之“常态”。所以，中央要求我们“保持战略上的平常心态”，不要一看到经济增幅下降就慌了神。

对经济新常态的理解可分为三点：第一，速度——从高速增长转入中高速增长。“十三五”期间，中国经济将以6.5%左右的速度增长，既不会失速，也不会回到过去的高速增长时代。事实上，由于潜在增长率下降、资源环境压力加大，中国经济既“做不到”也“受不了”从前的两位数增长了。第二，结构——经济结构不断升级。从经济增长结构来看，投资、消费和进出口这“三驾马车”的比重将有所变化，投资比重减弱，鼓励消费，稳定进出口；从行业结构调整来看，行业和企业将大力推进转型升级。第三，动力——从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。

从制造业来看，当前面临的问题突出表现为：第一，产能过剩。经济增速降低，带来的最直接影响就是投资增速放缓。现在，虽然经济的“火车头”慢下来了，但基础原材料行业和各大制造业还在按高速发展目标制定发展模式，“车身”速度没有慢下来，导致产能严重过剩和无序恶性竞争加剧。第二，环境的压力。我国环境承载能力现已达到或接近上限，企业必须积极推动产业变革，实现绿色低碳循环发展。第三，新

技术带来的紧迫感。面对新一轮的工业革命和产业革命，“中国制造”急需向“中国创造”“中国智造”转变。

从国企来看，改革开放以来尤其是近十余年，国企在产业规模、技术创新、市场化改革、国际化等方面取得了突出成绩。新常态下，国企也进入了爬坡过坎、滚石上山的阶段。第一，发展速度放缓。国企业务主要集中在自然垄断、特殊行业、重化工业和传统贸易等产业领域，这些领域受宏观经济影响较大。第二，市场竞争日趋激烈。在全球一体化的大背景下，国企面临的国内外竞争形势严峻，可谓“前有堵截，后有追兵”。第三，改革要啃硬骨头。改革是系统工程，是利益格局的重新调整，要审慎处理好方方面面的关系。改革既要奔着问题去，又要有序有效；既不能操之过急，也不能消极等待；既不能做激进派，也不能做落后派，只能做促进派。做到这些，殊为不易。

应该看到，进入新常态，是中国经济高速发展的必然结果，是客观经济规律作用的体现。尽管当前经济下行压力加大，但我国发展仍处于可以大有作为的重要战略机遇期的判断没有改变，我国经济发展总体向好的基本面没有改变。我们应把心放平，主动适应经济形势，切实转变增长方式，理智进行战略调整，练就一套生存发展的新本领。这套新本领就是转型升级的本领、持续创新的本领、做强做优的本领。

新常态是检验企业的战略定力、经营能力、管理水平、改革成效的一块试金石。过去，我们是以大小论英雄，拿着望远镜寻求速度和规模；新常态下，我们要以素质论英雄，拿起放大镜审视自己，寻求质量和效益，向创新要动力，向转型要发展。

——节选自2015年12月15日在中央党校国资委分校2015年秋季直属班的讲课

加快实体经济转型升级

实体经济是一个国家强盛的基石。美欧曾出现脱实向虚的过程，但经历了国际金融危机和欧洲债务危机的教训后，都在加快推动再工业化。进入新常态以来，中央多次强调实体经济的重要性，提出把发展经济的着力点放在实体经济上。中国是有着近14亿人口的泱泱大国，要想长期保持经济竞争力、提高抗风险能力、提升国际影响力，必须大力振兴实体经济，这是根子上的事，靠舶来品是养活不了一个大国的。

改革开放后，中国实体经济快速发展，取得了骄人的成绩。建材是典型的实体行业，而且是那种自身利润不算高但却为社会做出巨大贡献的行业。中国建材集团几十年来一直深耕实业，没有挣过虚拟经济的热钱和快钱，不仅创造多项世界第一，还拥有雄厚的科研和制造实力。2016年集团销售收入为2 700亿、社会贡献值却有近600亿。实体经济的发展给国家建设和经济生活带来了繁荣，但同时也面临诸多问题，摆在眼前最迫切的是如何发展实体经济、实体经济如何转型升级。在我看来，发展实体经济要向“四化”转型。

第一是高端化。我国现在拥有海量的产品，但我们是中低端产品过剩，高端产品缺乏，像前些年国人一窝蜂跑到日本买马桶盖，说明我们的产品质量还有待提高。在转型升级里，国家提出“迈向中高端”的目标，今天各行各业都在朝这个方向发展。从建材行业来说，我国的水泥、玻璃等成套装备和技术处于全球领先地位，我们的方向是迈向高端化。像在新材料产业领域，我们的T1000碳纤维、0.12毫米超薄触控玻璃、转化率18.2%的CIGS薄膜太阳能电池、全球最大的碲化镉薄膜电池等都达到了高端水平。

第二是智能化。人类迄今历经了4次产业革命：蒸汽机时代的机械化革命、电动机时代的电气化革命、计算机时代的信息化革命、机器人时代的智能化革命。智能化有两个突出作用，一是提高劳动效率，把人类从体力劳动中解放出来，二是提高了精准度，减少了人在操作中的误

差。过去一家日产5 000吨的水泥工厂需要2 500人，后来逐渐减至1 000人、500人、200人，现在仅有50人还三班倒，生产线从原料采矿到包装，整个过程都是无人操作，完全智能化。企业以后都用机器人工作，那员工怎么办？两个途径：持续推进员工的学习教育和企业的研发工作，按照这个思路，人就有事做。

第三是绿色化。实体经济一方面面临着大量的市场需求，另一方面也面临着企业在生产过程中如何实现减排、零排放的问题。关于工业生产能否实现绿色化，答案是肯定的。一想到建材，很多人就皱眉头，总觉得这个行业污染比较严重。其实，今天我国的建材行业已经是环境友好型产业了，通过持续节能减排，水泥厂、玻璃厂早已不再乌烟瘴气，厂区都非常漂亮。发展实体经济、发展工业不能以牺牲环境为代价，不应该和保护环境对立起来，而要协调好二者之间的关系，实现经济和自然的融合发展。企业要积极发挥社会责任，投入一定资金采取有效措施，保护人类赖以生存的环境。

第四是服务化。服务化就是推动制造业向价值链高端延伸和提高，由单纯提供产品和设备，向提供全生命周期管理及系统解决方案转变，实现价值链和商业模式的重构。像IBM就从单纯的硬件制造商转型为提供硬件、网络和软件服务的整体解决方案供应商。苹果公司生产苹果手机采用的是零件外包模式，公司主要做设计、研发。中国建材多年来一直在向综合性的建材服务商转型，依托产品延伸产业链，为客户提供信息、物流、技术、管理、咨询、认证、标准、品牌等多种服务。比如做海外工程，过去我们干完活就走，现在还开展了工程管理、运营、培训、备品备件等服务。再如，我们建立了电商平台，面向整个建材制造业开展服务，还建立了类似百安居那样的大型建材超市，在巴布亚新几内亚等国家建成了区域连锁网络品牌。总之，制造业服务化是实体经济转型的重要方向，我们要明确自身优势，把战略想清楚。

——节选自2017年1月15日在第十四届中国企业发展论坛上的演

从“两个大力”到“三条曲线”

自2009年以来，中国建材集团一直坚持的战略思路是：大力推进水泥和玻璃产业的结构调整、联合重组和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。通过践行“两个大力”，集团加快结构调整与转型升级，实现了超常规发展。新常态下，产业该如何布局呢？转型是一场继承和发展。转型不是转产转行，而是立足于行业，在对现有业务精耕细作的基础上，持续提质增效升级。结合新形势新任务，我把“两个大力”战略进一步延伸为“三条曲线”战略。

“三条曲线”战略，是我根据英国管理大师查尔斯·汉迪的“第二曲线”理论引申出来的。“第二曲线”理论认为，产业发展有生命周期，任何一条增长曲线都是先升后降的抛物线，实现持续增长的秘密是在拐点出现之前开始一条新的增长曲线，从而形成新旧动能梯次接续、不断改善提高的发展态势。受这一理论的启发，我将转型升级的路径概括为传统业务的结构调整和技术进步、发展新技术新产业、发展新业态的“三条曲线”，并对中国建材集团的产业单元做了相应划分，制定了各自不同的发展策略。

第一条曲线是做好水泥、玻璃等基础建材的结构调整，大力推进供给侧结构性改革，不断提质增效。一是做精做细水泥业务。中国建材集团是全球水泥大王，今后要把重点放在提升质量效益上，进一步提升市场集中度，推动行业竞合，夯实核心利润区。此外，要强化技术创新，推动淘汰落后和节能减排，加大装备和工艺改造，实现产品“高标号化、特种化、商混化、制品化”。高标号化，即提高产品性能，减少水泥用量，实现资源能源的节约和企业效益的提高；特种化，即大力开发特种水泥，细分市场，使产品多样化，增加产品附加值；商混化，即推

行水泥生产企业和下游粉磨站、搅拌站一体化运行，大规模进入商品混凝土领域，向终端消费者提供产品；制品化，即推动水泥与建筑的结合，推进水泥产品大型构件化、集成化、模式化，按照下游行业的发展需求调整产品结构。二是做实做优玻璃业务，实现玻璃业务向“电子化、光伏化、智能化、节能化”方向的转型升级，提高产品附加值。

第二条曲线是大力发展新材料、新能源、新型房屋等“三新”产业，用集成创新模式打造新的利润支撑点。新材料业务，培育了新型建材、高性能纤维、耐火材料、光电玻璃、特种功能玻璃、先进复合材料、高分子膜材料、石墨基碳材料、人工晶体材料、高端工业陶瓷等细分产业。新能源业务，薄膜太阳能电池、新能源工程、新能源电站投资运营等处于国内外领先地位，光伏建筑一体化、光伏农业等领域不断取得突破。新型房屋业务，大力发展以轻钢结构和预制钢混结构为主的新型房屋体系，以及住宅化部品部件的配套系统，在国内外推广“加能源5.0”房屋体系，建设“绿色小镇”，提供生态智能住宅、健康养老居住全方位房屋解决方案。

第三条曲线是积极探索制造服务业等新业态，不断培育新的经济增长点。一是做好大研发服务，充分发挥中国建材总院的创新磁场作用，构筑开放性研发平台和服务平台。二是做好“互联网+”服务，大力推广“跨境电商+海外仓”、“智慧工业+智慧港口”、BNBM HOME家居连锁超市等新模式，打造全球领先的综合服务体系。三是做好检测认证和碳交易服务，打造国际品牌。四是做好EPC（工程总承包）服务，运用互联网、信息化、智能化等技术，集合投资、管理、后续服务等产业链，积极开拓海外工程服务市场。五是智慧工业服务，依托生产经营管理、备品备件服务、海外维修、培训、质量检验等方面的专长，为海外工厂提供技术支持和管理服务。

三条曲线的划分，让企业内各单元都处在某一曲线的发展范畴，清楚各自的转型升级任务，创新的目标和路线也很清爽，避免打乱仗。由于较早开始布局三条曲线，中国建材集团用第一曲线的稳定收益和第二

三曲线的持续发力，经受住了新常态的考验，同时通过对业务结构的战略性调整，使传统动能焕发生机、新动能发展壮大，打造了持续稳定的盈利增长新格局。

——节选自2016年3月26日在国家行政学院央企高管培训班的讲课

怎样提质增效、转型升级

“新常态”下，提质增效、转型升级是必由之路、突围之路，更是机遇之路。中国建材集团把提高发展质量和效益作为出发点和落脚点，赋予提质增效、转型升级丰富的内涵。

提质是指提高企业的发展质量。一是提高企业运行质量。做好减法，加快处置“僵尸企业”，缩减不必要的层级和机构，实现“瘦身”。二是提高资本运行质量。积极拓展、稳妥创新融资模式，合理确定融资规模和结构，提高投资决策的科学性和投资效率。三是提高产业运行质量。优化产业结构，不断培养新的增长点：大力推进水泥、玻璃等传统产业的联合重组、节能减排和结构调整；大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料的“三新”产业；运用互联网、制造业服务化等新的技术手段和商业模式，对现有产品和业务进行升级改造。四是提高技术、服务和产品质量。传统产业要插上高技术的“翅膀”，新兴产业要加速生成新的竞争优势。

增效是指千方百计增加效益。一是维护市场健康化，稳价保价增效。紧抓政策机遇，推动行业去产能，开展产能互换、错峰生产、资本融合等各类竞合模式。二是加强精细管理，降低成本增效。用好独具特色的管理手段，强化专注、严谨、务实的管理风格，提高管理集约化和

精细化水平。三是利用新产品、新技术、新商业模式增效。加快实施创新驱动发展战略，推进大众创新与企业创新、持续性创新与颠覆性创新、原始创新与模仿式创新、引进消化吸收再创新与集成创新、“互联网+”与“+互联网”、技术创新与商业模式创新的有机结合。四是依靠“一带一路”倡议开辟新市场增效。推动水泥、玻璃、新型建材等业务从以本土市场为主转向“一带一路”市场，提高海外占比。

转型是指推动公司形态的转型。一是集团从产业集团向投资运营公司转变。通过股权运作、价值管理、有序进退，促进国有资本合理流动，实现保值增值。二是子公司向上市公司转型，从重视收入、利润向同时重视市值转型。以拥有8~10家专业化上市公司为目标，提高集团资产证券化比例。三是从单一的建材业务向综合材料业务转型，进一步培养业务组合力，提高集团的综合实力和国际竞争力。四是从中国本土的世界500强企业向世界500强跨国公司转型。

升级是指推动业务结构的“四化”。一是高端化。加大技术创新力度，创新优化产品结构，延伸产业链和价值链。二是智能化。深化工业化与信息化“两化融合”，推进制造智能化、贸易电商化、科研云平台化，努力在一些关键领域抢占先机、取得突破。三是绿色化。围绕“绿色、循环、低碳”的目标，在原材料选用、生产过程和产品应用等方面加强节能环保，自觉减少污染物排放，提升资源循环利用能力，积极引领行业节能限产、自律减排。四是服务化。秉承服务客户与社会的理念，做好生产服务和技术服务，将科技和商业创新的价值注入产业链的各个环节。

——节选自2015年12月16日在中国建材集团月度会上的讲话

打造企业竞争新优势

2014年4月，中国之声特约观察员团队走进中国建材集团，就国企改革、发展混合所有制进行调研采访。采访临近结束时，有位专家突然问了一个问题："宋总，您终有一天会退休，退休以后您对中国建材集团和国药集团有什么建议？"

我想了想说，对建材也好，国药也好，我的建议都是企业要不停地寻求优势，不停地创造优势。过去我们通过联合重组、搞混合所有制创造了规模优势，通过持续创新获得了技术优势，通过践行先进工法获得了管理优势，通过深化改革获得了机制优势，但这些还远远不够。做企业的过程是一个不断创造优势的过程，做企业的人每天都要问自己：我们的优势是什么？我怎么能够强过别人？企业基业长青的道理就是不断地寻求优势，追求卓越，一个没有优势的企业终将消亡。这些就是我的忠告。

为什么要提这些忠告呢？因为在市场经济中，企业之间的竞争就是优势竞争，企业靠优势生存和发展，谁的优势突出，谁就能立于不败之地。企业的任何努力，归根结底都是为了赢得优势，即不同于竞争对手、能在竞争中制胜的独特资源或能力。以中国建材集团为例，过去10年我们一路重组而来，取得的最大优势就是规模优势，但今后想重现过去那样的重组速度，实现收入和利润的百倍增长，是不现实的。尤其是当前结构调整的阵痛期、增长速度的换挡期和前期刺激政策的消化期"三期"叠加，给企业发展带来了巨大的挑战。面对外部环境的深刻变革，我们不能仅靠一种优势发展，而要以规模、技术、管理、机制的"组合优势"，实现企业竞争优势的再造。

规模优势是基础优势，它最大的好处就是使企业具备了"集团军"的协同作战能力，能够掌握市场的主导权，扩大品牌的知名度，提高企业的整体效益。技术优势是发展引擎。只有不断提高技术水平，才能凡事比别人高一招、先一步。管理优势是稳定器。越是经济形势趋紧、市场竞争激烈，企业越是要苦练内功、强基固本。机制优势是源头活水。改革如逆水行舟，一篙松劲就会退千寻。今天我们要加快发展，就必须走

更加市场化的道路，引入更加市场化的机制。

做企业的过程就是一个不断发现优势、创造优势、扩大优势的过程。优势的形成是一个长期过程，而所谓的优势又往往是暂时的、转瞬即逝的。持续打造竞争新优势，需要企业持续不断地创新，需要企业家前赴后继地努力付出。

——节选自2014年9月30日在西南交通大学的讲课

高质量发展阶段的企业战略

高质量发展的内涵

党的十九大做出“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”的重要论断，之后召开的中央经济工作会议，全面论述了高质量发展阶段的内涵。经济高速增长解决的是“有没有”的问题，而高质量发展解决的是“好不好”的问题。和宏观经济相同，我国企业尤其是众多大企业也正从高速增长转向高质量发展的阶段，高速增长解决的是企业规模的问题，解决“大”的问题，而高质量发展解决的是“伟大”的问题，解决“强”和“优”的问题。

过去40年里，我国经历了高速增长阶段，GDP年均增幅约9.5%，尤其是2002—2017年的15年，GDP从首次突破10万亿元提高到82.7万亿元，这是历史性的跨越。伴随经济高速增长，我国迅速跃居全球第二大经济体、第一大工业国。以水泥为例，改革开放初期产量只有1亿吨，现在已超过20亿吨，约占全球60%的份额。高速增长为我国经济发展立下汗马功劳。当前我国经济环境面临新挑战，一方面我国进入“后工业时代”，各行业普遍存在过剩问题；另一方面，资源、能源和环境等面临瓶颈，速度和规模型经济已不可持续。在这种情况下，我们解决的不再是“有没有”的问题，而是“好不好”的问题。这是基本的大逻辑。外部环境发生巨变，企业也应做出调整。在高速增长阶段，企业不得不跑起来，不跑就没有机会，而在高质量发展阶段，我们就不能再像以前那样只顾“快跑”了，而是要学会“正步走”。

高质量发展不是对高速增长的否定，而是从“量的积累”向“质的飞跃”的跨越。增长与发展不同，熊彼特于1912年写的《经济发展理论》

一书对此有精彩描述。他说一万辆马车还是马车，这叫作增长；而由马车变成蒸汽机车，发生了质的变化，这才叫发展。由此提出了著名的创新理论和企业家精神，熊彼特认为只有创新才能带来经济的发展，而企业家是引领创新的灵魂。我国已经解决了马车增量的问题，目前要解决的是怎么造出机车头来，需要的是质的变化。

高质量发展的企业，是一贯用改革创新思想引领的企业，是面对环境变化、技术更新，有着源于改革创新强大动力的企业。企业高质量发展的内涵，主要有四点：一是结构和运行高质量，企业的组织架构、投入产出比、资产回报率、社会贡献率等方面表现优异。二是技术素质和创新能力高质量，持续强化创新驱动，推动产品向供应链高端发展。三是产品和服务的高质量，把最优的产品和服务提供给客户、分享给社会，这是做企业的最根本态度；四是组织和团队的高质量，通过建立学习型组织，强化文化建设和人才的培养引进，切实提高人才质量，激发创新活力。

高质量发展突出解决质量、效率和动力问题。从国家的经济发展来看，凡是在高速增长达到一定水平就迅速转向高质量发展的，国家经济就可持续，就能跃升至发达国家；反之就会陷入“中等收入陷阱”。企业也一样，凡是高速增长到一定水平就迅速转向高质量发展的，就能实现从优秀到卓越、从大到伟大的跨越，成为百年老店；而凡是一味追求速度和规模的，就会遇到种种危机，可能失败甚至会轰然倒下。

——节选自2018年3月12日《中国建材报》采访实录

建设世界一流企业

培育具有全球竞争力的世界一流企业，是适应新时代高质量发展的

必然要求。世界一流企业并不是特指世界500强企业，世界500强是按销售收入来计算的，而世界一流企业聚焦发展质量，不以企业大小而论，如果中等企业和小企业把商品或服务做到极致，也可以成为世界一流。什么是世界一流？怎样才算世界一流企业？我认为至少要具备几点：

一是技术一流。创新是引领发展的第一动力，企业能不能长远发展，关键在于能不能不断创新，有没有一流技术的硬核作为支撑。作为发展中国家，我国企业经历了引进、消化、吸收的创新过程，现在进入集成创新和自主创新相结合的阶段。而世界一流企业大都是以自主创新为主要创新方式的企业，做到这一步，我们还有一大段路要走。

二是管理一流。管理是企业永恒的主题，企业要扎实做好各项基础工作，把顾客利益和产品质量永远摆在首位，同时要持续提升治理水平，强化管控防范风险，确保企业健康运营，不能“按下葫芦浮起瓢”。做企业有“三大法宝”：管理、机制和企业家精神。管理要持之以恒，一刻也不能放松。机制能调动人的积极性和创造热情，要靠深化改革取得。企业家精神是说企业要有好的带头人，企业家要有英雄情结和牺牲精神，能经得住各种考验。

三是效益一流。创造良好利润是做企业的出发点，也是重要目标。经营是企业的看家本领。如果一家企业管理得很好，技术也很棒，但就是没效益，那这家企业也称不上优秀。我国企业的赢利水平普遍偏低既有发展路径的原因，也有客观环境的原因。我国企业大多底子薄、基础差，企业的税收、财务费用和社会开支偏高，而绝大多数产品又处于中低端、附加值很低，还有些行业过剩十分严重，这些都需要进行认真调整。因此，要关注各国加强制度竞争的新趋势，补充企业资本金，为企业降费降税，企业自身也要聚精会神做强主业，瘦身健体，以创新为本、以绩效为本，加快向微笑曲线两端攀登，夯实实现世界一流目标的基础。

四是质量一流。质量不是狭义上的产品质量，而是包括产品质量、服务质量、过程质量、经营质量等在内的全过程、全链条、全方位的质

量。质量一流是企业参与市场竞争的根基，一流企业要逐步提高国际市场占有率，主打产品在专业领域应进入世界前三位。我国企业正在经历加速全球化过程，更多企业将成为跨国公司，进入配置全球资源、服务全球消费者、改善全球发展环境的新时代。

五是品牌一流。企业在市场中打拼，实际上是在打造品牌。中国企业要认真研究瑞士、日本、韩国等国家的品牌经验，打造值得信赖的企业品牌，同时要积极履责，树立品格，不断提高美誉度。品牌来之不易，要倍加珍惜，培育优秀品牌要有全民意识，形成热爱、使用、维护、宣传国产品牌的风气。品牌战略既是企业战略又是国家战略，要整体设计、协调联动，由优秀企业带头加大全球市场宣传力度，更多企业跟进宣传，提高全球市场对中国企业和产品品牌的认知度。

六是人才一流。企业的核心是人，一流的企业要有一流的人才队伍，培育忠诚干净担当的高素质干部，具备优秀的企业家、一流的管理人员、技术人员和一线工人。像在德国，受益于双规制职业教育，奔驰等公司的技术人才非常饱满，甚至小孩子从小都开始培养做工意识。

有专家指出，不少企业兴也勃焉，衰也忽焉，而世界一流的企业大多有50年以上的历史。西方发达国家的一流企业有不少是百年老店，缺少时间磨炼的企业很难成就世界一流。培育一大批具有全球竞争力的世界一流企业是个长远的战略性目标，除了少数已经或基本具备世界一流水平的企业以外，大多数国内一流企业要培育成世界一流企业还需要5年到10年或更长时间的努力，这不是一朝一夕、敲锣打鼓就能完成的，对此我们既要有埋头苦干、长期奋斗的心理准备，也要有转变竞争模式、迎接新挑战的决心和信心。

——节选自2017年11月《董事会》杂志采访和2019年4月中国建材集团官微《从奔驰汽车看世界一流》

做企业需要格局和能力

为什么同样的企业有的迅速壮大，有的却裹足不前？为什么同样的企业有的遇到风雨后再现彩虹，有的却折戟沉沙？理由能找出很多条，但做企业的格局和能力可能是两个关键的因素。格局是企业的时空观，能力是企业的内在素质，两者需相互匹配、相互促进。企业能否壮大取决于格局够不够大，能否攻坚克难取决于企业蕴含的能力。有格局和能力意识，把握好格局和能力的关系，企业才能把握机遇快速发展。

企业格局主要反映在四方面。一是企业领导的认知格局。企业领导要见多识广，了解市场情况、行业走势、技术和商业模式的新变化，洞悉重大机遇，“读万卷书，行万里路，交四方友”。二是企业的战略格局。不同的战略格局会带来不同的结果。制定战略时，既要锁定目标，也要确定市场范围，应是明确目标后，缺什么找什么，而不是有什么做什么。像麦当劳和星巴克把生意做到世界各个角落，首先得益于全球化战略格局。小企业也可以有大格局，如隐形冠军都是以国际市场为目标市场。三是企业的工作格局。企业怎样看待资源，怎样制定分配机制，怎样处理环保、安全和效益的关系，怎样面对竞争者等，这些都是格局问题。四是处理复杂问题的格局。对待复杂问题要战略上藐视，战术上重视，站在问题之上、问题之外看问题，用历史的、发展的眼光看问题，学会把问题简单化。处理问题要拿得起，放得下，有取有舍、当断则断、抓主要矛盾，不要把问题长期化和僵持化，也不要眉毛胡子一把抓，要能纲举目张。面对困难要有平常心。一方面认真处理问题，一方面用发展解决问题，费过多精力在小问题上纠缠，不如腾出手来做些新业务，用新业务的成绩“以丰补欠”。做企业需要格局，格局越大，企业就越自信。现在中国企业正处在急需转型和自我超越的关键阶段，我建议大家在思考战略、目标、管理、发展时，在遇到困难和问题时，更多地从格局出发展开思考。

企业的能力，不只是企业管理、市场开拓等应知应会的一般能力，

更是卓越企业应有的特殊能力，要经过积累锻炼才能具备。一是捕抓力，企业要善于发现并把握机遇，保持敏锐嗅觉，持续跟踪学习。二是整合力，企业不应只有创造资源的能力，还要有整合资源的能力，不断提高资源利用效率。三是创新力，创新力是企业的核心能力，不能持续创新的企业，再大也没有竞争力。四是承压力，做企业会不停地遇到难题，我们要耐受住各种困苦，不拼到最后一刻绝不放弃，要有逆势而上的定力。五是复原力，是指企业抗风险的能力和企业受到打击后的恢复和再生能力。纵观许多企业成长过程中，或有过风险，或走过麦城，但有的企业就一蹶不振轰然倒下了，有些企业却置之死地而后生，有着超强的复原力。要把风险和困难当作企业的成长过程，用我们的生命力和赋予企业的希望来渡过难关，这是企业最重要的特质。

格局和能力决定企业的未来。企业在每一个发展阶段都会迎来新的挑战。成功的企业总是把格局和能力建设考虑在先。中国企业要想走向世界，成为一流的跨国企业和百年老店，需要我们的企业家有更大的格局和更强的能力。

——节选自2017年第10期《企业管理》杂志《企业的格局与能力》

开启从大到伟大的新征程

中国建材集团的成长紧扣时代脉搏。在中国经济高速增长阶段，我们紧抓历史机遇，迅速发展壮大，成为全球最大的综合性建材产业集团。进入高质量发展阶段，我们重新思考企业的发展战略，在做大的基础上，更加重视提升自身运行质量和持续发展能力，开始从大到伟大的第二次长征。

我国著名学者刘俏在《从大到伟大》一书中讲到，中国大企业已有不少，但堪称伟大的企业还不多。从大到伟大的主要目标有三个：一是规模大，即具有足够的体量，对行业乃至全球经济具有显著影响力；二是效益好，即不断创造不俗业绩并保持行业领袖地位；三是可持续，能够经历市场变幻、风吹雨打，做到基业长青，积累长盛不衰的国际名声。从大到伟大，是企业的终极目标。也就是我们所讲的，企业要从高速增长迈入高质量发展。按照高质量发展和世界一流的要求，中国建材集团明确了“335”中长期发展战略。

第一个“3”是“三步走”发展目标：到2020年，实现营业收入3 500亿元、利润总额200亿元，基本建成具有全球竞争力的世界一流企业；到2035年，实现营业收入翻一番、利润总额500亿元，全面建成具有全球竞争力的世界一流企业；到2050年，实现营业收入超万亿、利润总额上千亿，成为超世界一流、受世界尊敬的伟大企业。通过一代代中国建材人的不懈努力，把中国建材集团建成一家享誉世界的百年老店。

第二个“3”是重点把握三件大事：一是稳健中求进步。每个企业都想进步，但前提是稳健，要在把握风险和实现发展之间求得平衡。中国建材集团过去一路披荆斩棘，快速成长，今后不再追求“大”，而是把技术竞争力的“强”和经营业绩的“优”摆在更突出位置，保持稳健经营。二是发展中求质量。不能满足于造出产品，而要把产品做到最好，不能只求速度、规模，还要求质量、效益。三是变革中求创新。全球正经历新一轮科技和产业革命，互联网、大数据、基因工程、新材料等领域的创新层出不穷，我们要抢抓发展机遇，求新求变，筑牢企业核心竞争力的基石，努力实现赶超。

“5”是聚焦高质量发展五大任务：一是做强主业。在业务方向上，要聚焦主业、做强主业、提高主业发展质量，按照归核化原则，主攻水泥、新材料、国际工程三个业务，加强利润平台建设，提升核心竞争力和赢利能力，其他业务要逐渐砍掉。二是瘦身健体。在总体体量上，减少企业的管理层级，调整优化业务结构、组织结构和人员结构，在企业

个数已经压减20%的基础上，争取再压减20%左右，最终目标是压减到1 000家以内，确保提质增效。三是强化管理。在运行质量上，坚持不懈练好管理基本功，持续提高效益，降低成本。四是创新转型。在发展动力上，把创新驱动放在战略之首，通过持续创新，不断培育新的发展动能，增强企业核心竞争力，使企业真正实现高端化、智能化、绿色化和服务化“四化”转型。五是机制革命。在内部活力上，建立有效机制，增强企业向心力和凝聚力，使企业成为社会、股东、员工的共享平台，构建企业干部员工利益和企业效益之间正相关的关系，使企业焕发新的活力。

——节选自2017年10月10日在中国建材集团第四期中青班的讲课

培育更多隐形冠军

欧洲债务危机时，有着强大制造业的德国一枝独秀，成功度过危机。奇迹的根源是什么？德国制造的背后是什么？赫尔曼·西蒙写的《隐形冠军》一书为我们揭开谜底：德国工业强大的秘密在于大量的隐形冠军企业。隐形冠军有三个标准：在全球市场中排名前三，营业额低于50亿欧元，并非众所周知。隐形冠军展示的小而美的生存优势耐人寻味，对转型期的中国企业发展有着重要启示和借鉴价值。

打造隐形冠军，对于中国制造崛起意义深远。“德国制造”在19世纪曾被认为是劣质产品的代名词，德国人卧薪尝胆，用了上百年时间一雪前耻，实现了质量和技术的腾飞。日本产品原来质量也很差。20世纪50年代，美国报纸上刊登了一幅漫画，几个人正费力推一辆抛锚的丰田车，题目是“Made in Japan”。后来日本奋发图强，在世界制造业中独占鳌头。我国是制造大国，但还不是制造强国，在全球经济下一轮发展

中，我们要大力振兴实业，培育强大的制造业，在世界经济再平衡中主动作为，让中高端技术和产品享誉全球。

学习隐形冠军，对如何做企业很有启发。隐形冠军有两大支柱：专业化的技术和国际化的市场。隐形冠军企业强调专业主义，在窄而深而不是浅而宽的领域做到极致。这就好比运动员要有主攻项目，既拿百米冠军又拿马拉松冠军是很难的，如果同时设定两个目标，可能哪个冠军也得不到。但是，企业专注从事一个狭窄的业务，营业额势必不高，如何才能获得长足发展呢？这就是依靠国际市场，即把某一样东西做得精细，在国际市场中占得更多份额。在做企业方面，美国人和德国人是有区别的。美国人的做法是大规模、快速度，利用上市融资，迅速占领市场。德国人则是慢工出细活，一点儿一点儿地往前做。我觉得两者都要学习，要把资本市场和产品市场结合起来，集中力量打造更多隐形冠军。

培育隐形冠军，有几个要素很重要。一是文化。文化的重塑是制造业强大的重要基础。隐形冠军崇尚工匠精神，包括追求卓越的创造精神、精益求精的品质精神、用户至上的服务精神。这些企业成功的逻辑其实很简单，就是把那些看似毫不起眼的事情做得好些，再好些。二是环境。隐形冠军的成长需要沃土，有宽松的环境、适宜的机制，才能激发活力和创造性。像中国巨石和北新建材这两家上市公司，都是用混合所有制的方式推动了产业发展。三是管理。隐形冠军的故事告诉我们：中小企业要做专业务，拓展国际市场；大企业要瘦身健体，突出主业，分摊业务，形成若干个隐形冠军。中国建材集团引导所属企业聚焦核心业务，玻璃纤维、石膏板、装备制造等领域涌现出不少世界级单打冠军。四是选人。隐形冠军需要专业的人才与团队，尤其是企业领导人必须是心无旁骛、兢兢业业，对事业专注、对工作尽心的痴迷者。

《隐形冠军》一书共研究了全球2 734家隐形冠军企业，其中德国有1 307家，而中国只有68家。中国制造业未来需要更多隐形冠军，如果我们有2 000个隐形冠军，在国际市场将获得更多竞争优势，如果有5

000~10 000个隐形冠军，中国将成为制造强国。

——节选自2017年3月在总裁读书会上的演讲

达人达己的国际化道路

做好本土市场是国际化的基础

进入21世纪以来，经济全球化的步伐加快，国际产业分工向水平方向发展，世界范围内的生产体系逐步形成，企业进入更广阔的全球市场。事实上，今天已不存在“国内市场”和“国际市场”之分，世界上只有一个市场，那就是一体化的全球市场，国内市场只是其中的一部分。托马斯·弗里德曼在《世界是平的》一书中讲到，有10台推土机把世界推平了，把国界推没了。虽然这个看法有些绝对，但从市场角度看，市场的疆界确实正在慢慢消失，试图用简单的壁垒来阻止别人进入是不现实的。全球化进程势不可当，融入全球市场已成为中国企业不可回避的重大课题。

企业的国际化是资源获取的国际化和运营能力的国际化。许多企业都把国际化当成学习先进技术和管理经验的最佳途径，通过“走出去”，迅速获取技术及其他资源，以期摆脱价值链低端的制造者角色，提高国际竞争力。国际化不能简单地与出口画等号，像出口多少鞋、服装、打火机，那只是国际化的一个小画面。我们要理解并遵守国际商业运行规则，做好产品、技术、装备的出口，循序渐进地开展海外投资、海外并购及海外建厂，利用国际资源，掌握核心技术，扩大市场份额，拓宽品牌渠道，不断提高国际化运营水平。

国际化战略是中国企业发展到一定程度的必然选择，但前提是先把本土市场做好，把根基打牢。其原因在于：第一，中国有巨大的发展空间，为企业成长提供了良好的环境和机遇；第二，这是对企业发展的要求，做大做强是企业成长的必然规律；第三，这是企业国际化，参与全

球竞争与资源配置的必要基础。

当前，新一轮全球并购浪潮越推越高，被并购企业并不都是传统意义上的困难企业，签约双方大都拥有良好的经营状态，把打造全球领袖企业作为远期目标。在这场并购大潮中，作为新兴市场的中国，成为很多跨国公司加速抢滩的对象。不让这些国际巨头进入中国市场是不可能的，这不符合WTO原则和企业竞争原则。中国企业该怎么应对？只有努力提高自身素质，把自己做好、组织好，市场选择到位，效益提上去，先在国内做大做强，才是中国企业最合理的选择。如果我们的企业规模小、成本高、技术落后、管理不到位，必然会被兼并或淘汰出局。

做好本土市场对于建材行业尤为重要。中国是一个建筑潜力巨大的国家，基础设施建设、农村城镇化、城市改造都需要大量建材。爱尔兰老城堡（CRH）、德国海德堡、法国拉法基、意大利水泥等跨国公司纷纷来中国开拓市场，跟我们分一杯羹。如果我们放着自己的市场不做，反而跑到别人都不爱去的某些政治动荡的海外区域建工厂，那会冒很大的风险。建材产业发展的主战场在哪里呢？就在国内。只有牢牢扎根国内市场，我们才能发展。只有加快本土企业间的重组，形成有一定规模和实力的大企业，推动行业整合和结构调整，我们才有能力与跨国公司抗衡。

实践证明，企业要在全球化浪潮中立于不败之地，必须从自身做起，从本土市场做起，不断提高自身素质、提升发展质量，不断增强竞争实力、增强抵御风险的能力，这是国际化成功的保证。

——节选自2008年6月6日在2008年首都企业家（常州）论坛上的讲话

国际化路线的“三部曲”

中国建材集团很早就开始探索国际化经营。在改革开放的市场化浪潮中，我们坚定迈出国际化脚步，不断摸索前进，历经产品出口—EPC—海外投资的“三部曲”，逐渐形成了一套成熟的国际化思路，打造了国际竞争优势。

改革开放后，我国对外贸易的发展为建材工业外向型生产开辟了道路。从20世纪80年代开始，中国建材集团开始大规模引进国外先进技术和装备，其后根据国家贸易政策，尝试出口石膏板、矿棉板、玻璃等产品，争取为国家多创造外汇，同时打开国际市场。随着生产制造和技术水平的不断进步，尤其是进入新世纪之后，我们实现了从以建材产品出口为主向以建材成套技术装备出口为主，并大规模承担国外工程项目总承包业务的转变。按照“精快稳”的原则，中国建材集团不仅培育了玻纤、新型板材等一批出口额超千万美元的核心业务，水泥、玻璃、新型建材等工程总承包、成套装备和技术出口业务也实现了快速增长。

2011年4月，国务院国资委首次召开中央企业“走出去”工作会议，紧接着我随中国企业家代表团赴印尼访问。在此期间，我对中国建材集团“走出去”战略进行了梳理和思考，明确了从推动产品出口、开展EPC向重视资源和产业投资转型的国际化新思路。一是加快木材、煤炭、铁矿等资源类产品的进口，同时重视在全球战略资源方面的投资，为我国的长期经济发展打下基础；二是将国际业务向技术改造延伸、向生产管理延伸、向投资延伸，成熟一个投资一个，投资一个做好一个。2013年国家提出“一带一路”倡议后，中国建材集团在国家政策的引导和支持下，加速进入以国际产能合作、海外投资为特征的国际化第三阶段。国际产能合作不是简单地做EPC，也不是简单地卖设备、卖技术，而要在海外投资建厂，通过全资、控股、参股、租赁等方式进行全方位投资。过去，我们是贸易人员打前站，而大多数产业人员并不熟悉海外市场；今天，产业人员也要“走出去”，自己上战场，把工厂建在海外。像中国建材集团在美国南卡罗来纳州投资5亿美金建设了玻璃纤维厂，什么原因呢？因为美国有我们大量的终端客户，有我们的市场。美国现在正回归实业，我们在当地安排了800个就业岗位，因而很受欢迎。

中国企业迈向海外投资新阶段是历史的必然，有着深刻的背景和逻辑。多年来，我国依靠原材料和销售市场“两头在外”的经营模式，创造了很高的进出口额，积累了很多外汇。但国际金融危机之后，世界经济进入深度转型调整期，全球制造业竞争格局发生深刻变化，单纯的出口导向型经济难以为继。一方面，在经济复苏缓慢和高失业率的压力下，欧美国家实行“再工业化”以重振经济，美国“页岩气革命”更是强劲推动了制造业回归，贸易保护主义、逆全球化思潮抬头。另一方面，由于生产要素成本走高，中国在劳动密集型产业中的比较优势逐渐消失，一些生活制品类加工产业已迁移到东南亚、南亚等地区。中国正面临产业链高端向发达国家回流、产业链中低端向成本更低的国家转移的双重压力。

全球经济形势的复杂多变给“走出去”带来诸多困难和风险，但世界经济的低迷也为我们低成本投资并购获取海外先进技术、高端人才、品牌渠道提供了难得的机遇。在经历了资金、技术、设备“引进来”和产品、技术、服务“走出去”阶段后，今天中国企业已进入全球资源整合的新阶段，即从商品贸易为主进入资本、技术带动的全方位国际合作时代。我们过去习惯把GDP作为经济发展的衡量指标，却往往忽视了GNP（国民生产总值）。在日本，GNP数额长期高于GDP，尽管GDP每年仅增长1%~2%，但海外投资和收益巨大。今天中国也进入了从GDP向GNP跨越的时期。

——节选自2017年7月13日在中央企业国际化与“一带一路”倡议专题研讨班的讲课

深耕“一带一路”大市场

“一带一路”倡议是构建人类命运共同体的伟大实践，是对全球国际

合作与全球治理新模式的全新探索，具有划时代的重大意义。历史经验证明，一个国家在由经济大国迈向经济强国的过程中，一个共性特征就是大规模“走出去”。美国、德国、日本和“亚洲四小龙”都曾经历这样的过程。对今天的中国来说，一方面，经济繁荣发展，外汇储备丰厚，改革开放的成功模式为世界各国所看好，尤其对发展中国家颇具吸引力。另一方面，面对新常态的到来和世界经济再平衡的倒逼，我们比任何时候都更迫切地需要开辟新市场。因此，无论是从中国经济发展的规律来看，还是从对外开放的内外部需求来看，“一带一路”倡议的提出都恰逢其时。

“一带一路”倡议开启了中国企业“走出去”的大国时代。过去企业“走出去”，国家往往是单个地区或单个项目进行支持，这次则是国家全方位地为企业“走出去”鸣锣开道，这对企业来讲是千载难逢的好机会。中国企业在长期“走出去”过程中积累了一些有利因素：一是丰富的国际化经验；二是国内金融机构的大力支持；三是央企间的协同合作；四是央企和民资用混合所有制方式发展国际化业务。同时也存在着企业分散、缺乏协同、对品牌和标准不够重视、难以融入当地社会等不足，也发生过一些风险和损失。我们要总结经验和教训，在“一带一路”倡议实施的过程中，做好统一组织，进行系统周密的规划布局，解决好几个关键问题。

我们的优势是什么？过去这些年，中国企业从生活用品出口到生产用品出口，从单纯卖产品到海外投资、海外建工厂、管理工厂，实现了历史性的转变。当前，“走出去”主要涉及技术和装备出口、海外直接投资两个层面，但不管是哪个层面，都要在国际分工里充分考虑自己的比较优势。中国企业的比较优势就在于中高端制造业，像基础原材料领域的成套技术和大型装备都是世界一流水平，因此要立足中高端，突出自身优势，把项目做精做细。我们过去在海外做EPC有点儿像“狗熊掰玉米”，建完了、教会了就走人，没有扎下根来。今后，我们要充分利用国家政策，与兄弟企业深化合作，运用互联网、信息化、智能化等技术，集成投资、管理、后续服务等产业链，开启装备“走出去”的新时

代。

钱从哪儿来？我们要改变单纯依赖贷款的传统做法，突出产融结合，与亚投行、丝路基金、中投、国新等国内主权基金以及地方银行、民营资本开展合作，采用设立基金、合作投资、融资租赁、买方信贷等多种方式，以股权投资带动工程承包、装备出口、运营管理和备品备件等后续服务。我希望采用类似中国国新控股那样的产融结合模式，企业出资10%，国家外汇出资90%。一边是国家想投资，一边是企业有好项目而且会经营管理，这种模式实现了双赢。

怎么走？纵向联合，横向协作。纵向联合，就是把外贸公司、工程公司、大型装备企业和制造企业等产业链上下游纵向联合起来。横向协作，就是与国内大型集团加强合作，合理布局，有序地抱团出海。同时，建议政府起到指导与协调的作用。发改委、商务部、外交部等部委制定规则，安排布局，利用金融手段对企业加以指引，最终形成产业链纵向联合、企业间横向协作、政府引导推动的全新格局。中国企业“走出去”，过去常常是一家一户地单干，打一枪换一个地方，没有很好地延伸服务；再加上一窝蜂地扎堆、杀价竞争，导致市场越做越窄，效益也不好。事实证明，单打独斗只会是“拉长工”，赚不到大钱。企业间应加强沟通，发挥合力，摆脱过去“干活不挣钱、出力不讨好”的窘境。

去哪儿？可以分为三个层次：在发展中国家，可以复制“引进外资购买技术装备，抓基础建设，大规模推动工业化、城镇化和制造业发展”这套中国经济模式，加快推进装备“走出去”和国际产能合作。在中等发达国家，利用中国技术和成套装备的性价比优势，寻求更多的合作空间。在发达国家，通过收购高科技企业填补我们的技术短板，通过深度介入基础建设投资获得稳定收益。中国建材集团在哈萨克斯坦、埃塞俄比亚、蒙古等国家建设了上百条水泥和玻璃生产线，并在俄罗斯、印度等国谋划并购项目。

“走出去”是一整盘棋，需要谋好篇、布好局，明确打法和规则，探求新的商业模式，让企业有组织、有重点地走出去，而不是单枪匹马、

漫无目的地去海外冲杀。同时，“走出去”的过程不会一帆风顺，会面临政治、法律、管理、市场等各种风险，我们要一道一道地过关，既要“走出去”，又要走得稳、走得好。

——节选自2015年第5期《中国建材》杂志《“一带一路”倡议是我国企业的重大机遇》采访实录

打造“走出去”国家名片

兵马未动，粮草先行。“一带一路”沿线国家大规模基础设施建设需求，为建材企业“走出去”创造了巨大的市场空间。中国建材集团紧抓历史机遇，充分利用自身优势，积极推进在“一带一路”沿线国家的合作、投资和建设，加快装备、技术、服务、标准“走出去”，成为中国实业“走出去”的国家新名片。

一是大规模开展工程服务，有力支持“一带一路”建设。中国建材是全球最大的建材制造商和世界领先的综合性材料服务商，在新型干法水泥、特种水泥、电子玻璃、光伏玻璃、石膏板、玻璃纤维、碳纤维、新型房屋等领域拥有世界一流的技术和人才。这些年来，我们充分发挥中高端技术和性价比优势，在世界各地建设了300多条水泥生产线、60多条玻璃生产线，全球市场份额占到65%。在埃及建设的6条日产6 000吨水泥生产线，一字排开、蔚为壮观，成为业内史无前例的宏伟工程并全部成功点火。同时，围绕工程项目，延伸多元化业务，由过去单一做水泥和玻璃工程，进入到节能、环保等相关工业领域和中型基建领域的EPC项目，比如建设泰国钾肥厂、埃及旋转桥、俄罗斯汽车工厂等。

二是实施“六个1”战略，为“一带一路”建设提供全面服务。中国建材集团在“走出去”的过程中，扬长避短，量入为出，减少重资产投资，

制定了到2020年实现“六个1”的国际化战略目标，即加快建设10个迷你工业园、10家海外仓储园区、10个海外区域检认中心和国际化标准实验室、100个建材连锁分销中心、100个智慧工厂、100个EPC项目。围绕“六个1”目标，中国建材集团在大规模开展工程建设的同时，打造海外投资“升级版”，积极审慎有序地开展境外投资，海外投资总额近300亿元。建材工业产业园、水泥工厂、玻纤生产基地、海外仓储园区、建材连锁分销中心、光伏电站及模组生产线等海外项目深受当地政府、企业和人民的欢迎和赞誉。

三是从“走出去”到“走进去”，走一条和谐共生的国际化道路。“走出去”不仅是资金问题、技术问题、装备问题，更是态度问题、文化问题。中国建材集团始终坚持以高水平参与共建“一带一路”，突出中国品牌、中国技术，突出一流品质、一流信誉，加快标准走出去，为全球客户提供先进技术、优势产能和优质服务。在“走出去”过程中，中国建材集团坚持“真、实、亲、诚”的文化，以“和平合作、开放包容、互学互鉴、互利共赢”的丝路精神为行动指南，树立了友好和谐、负责任的海外形象。中国建材集团在赞比亚卢萨卡建设建材工业园，项目动工前，为当地居民打水井、建医院、办小学，深得当地居民的爱戴和欢迎，当地的孩子们会唱一首歌，大意是：手挽手，心连心，我们和中建材一家人。

独行快，众行远。走出去不能吃独食，中国建材集团不仅与所在国地区和人民友好相处，还积极倡导联合开发第三方市场。第一种方式是企业内部公司之间联合开发。第二种方式是与央企、地方国企联合开发。第三种方式是与民企联合开发。部分民企在国外扎根较早较深，因此被称为“领路人”。把央企的实力与民企的经验联合起来，就能发挥出巨大能量。第四种方式是与跨国公司联合开发。比如，中国建材和法国施耐德在非洲有十几个大型合作项目。施耐德公司在非洲根基深厚，在合作中，施耐德帮我们扩展市场，介绍EPC和投资开发项目，我们则在项目中使用对方的电气、能源管理服务，这就实现了双赢。

——节选自2017年7月13日在中国企业“走出去”50人论坛上的演讲及采访实录

坚持合作共赢三原则

中国自古以来就崇尚诚信、注重合作、追求和谐共赢，我们的儒商文化推崇的就是这种精神。合作共赢是一种至高的商业智慧，不仅在国内竞争中如此，在国际竞争中也是这样。这些年来，中国企业“走出去”的不少，但由于受到经济环境、商业规则、文化、政治等诸多因素的影响，国际化道路并不平坦，包括意识形态在内的诸多挑战接踵而至。在新的全球化经济背景下，能否利用好世界这个大工厂，取决于我们是否有开放的思维和合作共赢的经商文化。

2006年，中国建材集团旗下的南京凯盛在土耳其承接了一个水泥工程项目。在动工仪式上，我说，中国建材集团是一个走和谐发展的国际化路线的企业，我们的国际业务秉承三个原则。第一，要为驻在国经济发展做贡献。有贡献当地政府才能接纳你，在做贡献的同时我们也会有收益。第二，要与驻在国企业密切合作，为当地企业创造机会。第三，要与驻在国人民友好相处。中国建材集团在做这个水泥项目时，将土建和安装工程分包给当地公司，而且在一些关键部件的采购上实行全球采购，确保了整套装备的运行质量，赢得了土耳其业界的高度赞誉。土耳其最大的媒体《自由报》称我们是“昔日的竞争对手，今日的合作伙伴”。后来，我国驻土耳其经济参赞对我说：“如果我们国家的企业都像中国建材集团这么想、这么做，我们的国际化环境就会好得多。”

在“走出去”的过程中，我们能不能诚信经营，推动互利共赢？有没有为当地做贡献，与当地企业合作，与当地社会相融合的思想准备？如何让大家都能了解我们，接纳我们？这些问题至关重要。企业要想真正融入全球市场，最重要的就是秉承互利共赢文化，积极履行社会责任，

增进友谊，努力成为值得信赖的国际化企业集团。比如，严格遵守国际公约和当地各项法律法规，尊重当地风俗习惯，完善劳动安全保护措施，提高员工待遇，依法纳税，保护环境，积极投身公益事业等。中国建材集团巴布亚新几内亚公司每年都会搞一些捐助活动，深受当地政府和人民欢迎。“授人以鱼不如授人以渔”，我们在非洲实施的项目，全部开展属地化经营，积极安排当地居民就业，组织当地员工培训，帮助项目所在国建立建材工业体系，实现了与当地社会的和谐发展。

无数实践告诉我们，要成为一家名副其实的跨国公司，就要有扎根海外、精耕细作的理念，有一大批走得出去、留得下来的人才，最为重要的是要建立共生多赢的文化。有了这种思想基础，我们才能在国外站稳脚跟并有所建树。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志《我的心是一片海洋》采访实录

全球化阴影下的企业选择

改革开放是20世纪中华民族伟大历史进程的延续。从近代史来看，我国的洋务运动虽未实现富国强兵的目标，但中国人从此开始睁眼看世界，为国家的转型进步做出历史铺垫。此后，经过漫长的艰辛探索，直到改革开放后中国才真正重启了全球化进程。40年来，中国企业在开放的环境中艰苦奋斗、边干边学，逐渐从数量和质量两个方面逼近并赶超西方发达国家。近年来，发达国家要求中国扩大开放的声音越来越强烈，这既反映出全球贸易的结构失衡，也反映了西方发达国家对中国崛起的不适应。面对严峻的形势，我们要从宏观和微观两个层面去思考，把握开放合作的历史潮流，坚定扩大开放的决心。

从宏观层面来看，我国要用更加开放的中国市场吸引融合。中央经济工作会议指出，要推动全方位对外开放，推动由商品和要素流动型开放向规则等制度型开放转变，并提出了改善营商环境的系列举措。制度型开放将解决大门开了小门没开的问题，让投资者进得来、留得住。在中国举办的中国国际进口博览会上，全球跨国公司几乎悉数参展，反映出一个近14亿人口的大国市场对全世界的吸引力。同时，我们要不断扩大“朋友圈”，开辟更广泛的市场，推进共建“一带一路”，减少对单一市场的依赖，东方不亮西方亮。这些需要我们加大宣传，树立中国和平发展、永不称霸的良好形象，让国际社会理解中国的和平崛起既是无法回避的现实，又有百利而无一弊。

从微观层面看，中国企业自身也要积极行动，推动扩大开放。一是要尊重和积极参与国际分工，与跨国公司共同整合产业链，进行全球采购，发挥各自所长，让大家都有生存和发展的机会。二是主动联合跨国企业开发第三方市场，不搞我来你走。许多国外市场原来是跨国公司的天下，现在中资公司进入，必然会出现竞争，我们可以共同开发市场，把蛋糕做大，让大家都受益。三是严格遵守国际规则，尊重和保护知识产权，这是我们提升自主创新能力和与西方技术公司打交道的基础。四是把“走出去”与“引进来”结合起来，既要到发达国家投资建厂，又要引进跨国公司在国内合资合作，做到你中有我、我中有你、深度融合。我国进一步开放市场，对现有企业会形成一定压力，但应该看到，我们和发达国家产品互补、产业链相互依赖，如果能够公平竞争，以市场换市场，可以实现双赢，对我国企业也是好事。另外，经过改革开放40年的洗礼，中国企业完全可以在市场中进行更高水平的竞技锻炼，大家应对扩大开放充满信心。

中国建材集团近年来紧跟形势变化，不断升华认识，走了一条开放包容的国际化道路。我们的海外EPC项目注重全球化采购，既发挥国产装备的性价比优势，又积极采购一些跨国公司的高技术关键设备，赢得了市场，缓解了矛盾。与法国施耐德、日本三菱商事、丹麦史密斯等跨国公司合作，联合开发“一带一路”沿线等海外市场。强化企业市场化行

为，在市场中不打国家旗号，“走出去”的混合所有制企业国有股比例都在30%以下。坚持互利共赢，与跨国公司、上下游企业和所在国企业密切合作，努力开拓多元化市场。一方面深耕东南非、中东、东盟、南美等7个重点区域市场，不把鸡蛋装在一个篮子里；一方面积极拓展美欧日市场，既尝试收购高科技企业，又积极投资中高端产业，把工厂建到发达国家。

青山遮不住，毕竟东流去。我们要不畏浮云遮望眼，坚定扩大开放，推动互利共赢。中国坐拥一个庞大的市场，人口数量、消费升级、经济环境等方面都有着巨大的优势和潜力。我们以前讲以市场换技术，今后更多的是以市场换市场，既让中国成为世界工厂，也让世界成为中国的工厂，既让世界成为中国的市场，也让中国成为世界的市场。

——节选自2019年1月7日《企业观察报》之《用更加成熟的心态迎接新的一年》一文

迎接全球化4.0时代

1997年，我作为中国政府代表团成员参加了达沃斯论坛，那时参会的中国人很少。相较之下，2018年的达沃斯论坛，中国参会人员近300人，占会议总人数的大约10%，可谓盛况空前。此次达沃斯论坛年会的主题是“全球化4.0：打造第四次工业革命时代的全球结构”，旨在建立应对各类挑战下的全球化新规则。

今天的全球化进程是第二次世界大战后开始的，尤其是世贸组织的建立为全球化确立了规则，促进了世界经济发展。但是，2008年世界金融危机后，由于西方发达国家经济恢复缓慢，单边主义和贸易保护主义抬头，民粹主义也开始在一些国家泛滥，一些过去主张全球化的国家转

向关门主义。这一方面反映出当代资本主义社会的规则出了问题，因为这些规则使得财富通过市场过度集中在少部分人手里，加剧了贫富分化；另一方面，这些年美国和欧洲进行脱实向虚，大规模退出制造业，在享受新兴国家低成本产品的同时，也造成了失业率的增加和产业工人的不满。其实，这是形成今天逆全球化的主要原因和思想基础。

在达沃斯论坛上，大多数参会者都是理性的，几乎清一色地赞成全球化。我曾分头问过几位西方跨国公司领导者和专家，他们普遍认为贸易出现摩擦是发展过程中必然出现的问题，历史上英国和美国、美国和日本之间都发生过此类问题，不足为怪，但它又是一个必须解决的现实问题。

全球化是方向，全球化的核心是自由贸易，谁也挡不住。全球化不只是一个利益问题，归根结底更是一个价值观的问题。中国主张把“达己达人，天下为公”的传统文化作为推动全球化的价值理念。“达己达人”出自中国先哲孔子。指的是可以称之为仁的人，一定是自己要站稳，也要让别人站稳，自己要腾达，也要让别人腾达。这句话讲的是人与人相处的道理。这个道理放在处理国与国、企业与企业之间的问题上同样适用。全球化不是抽象的口号，而是你我他的具体行动，尤其是企业的作为。短短三天时间，我参加了12场论坛，还接受了央视等媒体的采访。结合中国建材集团的实际，我详细介绍了中国企业在融入全球价值链、全球采购、与跨国公司开展合作等方面的做法，希望把达己达人的中国故事传递给世界。

全球化应是你中有我，我中有你，有进有出，进出平衡。如果真正能做到这样，何愁没有好的国际环境呢？在论坛上一个美国人说，你们中国人多聪明，什么都会造，那我们美国人怎么办，总不能让我们都去种地吧。虽然这句话有些极端，但却反映出他们的担忧，将心比心，我们也能理解。所以说，全球化应彼此照顾，让大家把心放到肚子里。

——节选自2019年1月国资小新注《达沃斯归来再论全球化

——一位央企董事长的新思考》

---

1. 国资小新，国务院国有资产监督管理委员会新闻中心新媒体平台。

大企业战略应是国策

中国的事业是企业

诺贝尔奖获得者、美国经济学家保罗·萨缪尔森在《经济学》里曾引用美国总统约翰·卡尔文·柯立芝的话，“The business of America is business”，意思是“美国的事业是企业”。在我看来，中国的事业也是企业。

改革开放以来，随着社会主义市场经济体制的建立和完善，一大批优秀的本土企业脱颖而出，尤其是其中的大企业，它们对中国经济总量的贡献度不断提高，全球影响力日益提升。在《财富》杂志世界500强企业榜单中，中国企业已超过100家。种种迹象表明，中国已进入大企业时代，进入大企业生成、大企业引领行业、大企业参与国际竞争的时代。

企业是国家的经济命脉，是社会的财富源泉，是国民就业的主要渠道。过去，快速发展的中国经济为企业成长提供了沃土，而企业的不断涌现与发展壮大，不仅支持了国家的经济建设，带来了社会经济的繁荣，也带给了人们富足与财富。举个最直观的例子，无论在哪座现代城市，那些高耸入云、令人惊叹的地标性建筑无不是由企业投资和建设的。

企业是技术创新的主体，是推动人类进步的重要力量。比如通信领域的通用公司贝尔实验室，汽车领域的福特汽车公司，计算机领域的IBM（国际商业机器公司）、英特尔、微软公司等。正是由于这些大企业在技术领域的创新和领军作用，开创了工业化的新时代，也创造了世界范围内的现代物质文明。

从更高层面来看，企业的整体实力代表着所在国家的经济实力。国与国之间的竞争，究其根源是企业之间的竞争。就拿日本和韩国来说，一提到它们，大家马上就会想到丰田、三菱或三星、现代等知名企业，没有这些企业，很难想象这两个国家会是什么样。记得十几年前国家计委组团去韩国学习，韩国政府部门的人员介绍，韩国实施的是大企业战略，资金和税收政策都向大企业倾斜，也支持大企业参与国际竞争，所以韩国才有了一批世界知名企业。中国也是一样，如果没有众多的世界500强企业，没有正在蓬勃发展的大企业，中国经济又会是什么样的呢？我主张，大企业战略应成为我们的国家战略。

企业是国之重器，国之根本。企业强则国家强，企业兴则国家兴。反之，企业弱则国家弱，企业衰则国家衰。中国要从世界经济大国变成世界经济强国，道路只有一条，就是培育和锻造更多具有国际竞争力的一流企业，以企业的崛起、实业的振兴扩大中国在世界范围内的影响力，使中华民族真正屹立于世界民族之林。

——节选自2015年2月7日在哈佛校友读书会上的演讲

企业要做强做优做大

2009年刚到国药集团任董事长时，我发表了任职演讲，核心是“企业的逻辑是成长的逻辑”。当时国药集团规模偏小，因而我认为企业首先要把规模做大，转动资本运营和联合重组两个“轮子”。为什么先做大规模呢？因为企业成长有其内在的逻辑。

企业就像一棵树，不同的阶段会经历不同的成长，也会有不同的需求：先生根，需要肥沃的土壤；再长高，需要更多的阳光和雨露；再长粗，需要具备抵抗风雨的能力；最终枝繁叶茂、硕果累累，长成参天大

树。企业何尝不是如此？一般也会先经过快速成长期，之后进入稳定期与成熟期，最后成为百年老店。企业成长的逻辑就是由小到大、由弱到强、由强到优。

企业的发展是分阶段的。成长期最重要的事就是迅速做大，这符合市场经济和现代工业的最基本规律。有了规模才可能有更好的效益，就好比要增产一万斤粮食，种100亩地比10亩地更容易实现这个目标。所以，央企最初的目标是做大，不进入行业前三名就会被淘汰。但做大是基础，不是最终目的，做企业不能“贪大”，否则一味追求规模，很容易走上盲目扩张之路。前几年，中国企业有过一轮疯狂的“跑马圈地”运动，不少“巨无霸”企业轰然倒下。因此，在做大之后，企业进一步成长的目标就是做强，即提高核心竞争力。

做大做强是企业发展的必由之路。如果没有规模和实力，企业在行业里就不会有话语权和影响力，不可能去影响别人，更谈不上拥有综合竞争力。不过，企业只做大做强还不行，还要重视业绩和利润。2010年，在部署“十二五”发展规划时，国资委提出“做强做优”的目标，即自主创新能力强、资源配置能力强、风险管控能力强、人才队伍强，经营业绩优、公司治理优、布局结构优、社会形象优。从做大到做强，再到做强做优，这并非文字游戏，而是与国家经济发展的阶段、企业成长的规律、国际竞争的要求相吻合的。这其中既有继承关系，也有发展关系，是一个连续成长的过程与逻辑。没有之前的做大，就没有后来的做强；没有做强的基础，就不可能提出做强做优。就像邓小平讲的“台阶式”思路：发展要争取隔几年有一个飞跃、上一个台阶，到一个台阶后发现问题要及时调整，夯实基础再前进。

2014年中央经济工作会议指出，“要坚定不移把国企做强做优做大，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力”。把“做大”放在“做强做优”之后，不是说做大不重要，而是更强调竞争力和质量效益，这也是新常态下企业转变发展方式、转型升级的必然要求，体现了对于企业目标的深刻思考。企业如不能做强做优，宁可不要做大，

大而不强、大而不优是很危险的。

做强、做优、做大是一个完整的目标体系，互为关联，不可拆分。三者都重要，关键要看企业处在什么发展阶段。企业成长应是一个自然的过程，是协调均衡的有机成长。成长是企业的根本，任何战略的制定和调整都取决于企业的成长需求，最终目标也都是为了实现企业的成长。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

大企业的五大使命

在企业做强、做优、做大的过程中，我们对企业使命的认识也越来越清晰。归纳起来，大企业有5个鲜明、不可推卸的使命。

大企业是国民经济发展的支柱。从全球平均水平来看，一个国家的世界500强企业占该国GDP总量的比例为35%~45%。是否有一定规模的大企业，是衡量一个国家竞争实力的关键指标之一。德国西门子与美国通用电气、日本的小松机械与美国的卡特彼勒、法国施耐德与瑞士ABB、美国苹果与日本丰田，无一例外地体现出代表国家竞争力的大企业的角逐。

大企业是技术创新的主要平台。相对于美国成熟的风险资本市场和多元化人才市场，中国的创新重担在相当长的历史时期内将主要由大企业担负，因为大企业能为创新持续投入规模资金、为新技术孵化和试验提供平台。即使在创新和创业资本丰裕的美国，许多大企业也都是通过持续并购中小型创新企业以及自身平台的完善和推广，实现重大的技术和产品创新。比如，谷歌公司花了5 000万美元收购的安卓操作系统，成为全球占有率第一的智能手机操作平台。国家的重大创新应当以大企

业为主体，中小科技企业为大企业提供技术支持或外部协助，在优势互补中建立中国独特的创新平台。

大企业是带动中小企业发展的引擎。一个大型制造企业，在物流、后勤、小配件供应、远程客户服务等方面，都带动着一大批中小企业乃至微型企业的生存和发展。例如，一个汽车制造商至少需要260家各类配套和外协企业，一个民用飞机制造商则需要几千家外协、外供企业的配合。美国苹果公司的智能手机和平板电脑的成功，正是依赖于“应用商店”调动数万个小公司为其提供应用程序，承担每年数亿次的客户端下载任务。

大企业是“走出去”的主要力量。大企业可以联手中小企业，共同参与国际市场和资源配置。小企业在开拓市场方面具有灵活性优势，但面对复杂的国际市场，小企业的劣势很难靠自身解决。比如，进入发达、成熟的欧美市场后，法律、财务、销售渠道控制、人工成本等高额费用让小企业难以承受；进入不规范和欠发达的地区后，像部分非洲国家和南美国家，运营风险控制、外交和政府资源的支持等成为中小企业的软肋。因此，中小企业可利用其灵活性为大企业打前站，大企业可带动中小企业参与国际竞争。

大企业是社会责任的主要承担者。中国大企业的特点，决定了它必须承担的社会责任。不管是在税收、就业、节能减排、环保治理，还是在突发性灾难的处理和救急中，大企业都是主要力量。

大企业是国家经济的脊梁，是参与国际竞争的主体，是带领中小企业发展的火车头。从产业的联合重组、优化结构，到重大技术的创新和推广，再到战略性新产业的形成，大企业都承担着领军者的使命。

——节选自2011年10月《财富》杂志之《大企业的使命》一文

大河有水小河满，大河无水小河干

多年来，一些人习惯于把大企业和小企业对立起来，忽而全力支持大企业战略，忽而重点扶持中小企业的发展。殊不知，大企业和小企业同处于不可分割的市场整体系统中，两者不可能泾渭分明，各走各路。

大企业与中小企业就好比大河与小河，大河有水小河满，大河无水小河干。大企业的强大是小企业生存和发展的保证；小企业生存得好，大企业才能有良好的服务和外包并最终获得丰厚利润和健康发展。对银行来说，它更希望把资金贷给大企业以减少风险，大企业又会把一部分订单和资金交给中小企业，这是更合乎逻辑的资金流向。在现实中，我们发现了一个规律：当小企业遇到问题时，经常是因为大企业遇到了困难，导致小企业失去了订单。

关于大企业与小企业的关系，很多例子可以说明问题。比如，韩国三星的销售收入占韩国GDP的20%左右，带动了一大批中小企业的发展。曾经制造了世界车坛神话的大宇集团，一度解决了韩国10%的就业问题。虽然它后来因资不抵债而破产，但当初服务于它的中小企业却迅速被世界其他汽车巨头看中。在大小企业共同发展方面，日本和中国台湾有过深刻的教训。日本经济泡沫破灭以后，大企业外流，产业空心化，中小企业可以用“哀鸿遍野”来形容。中国台湾实行加工基地方针，大力发展加工型中小企业。但我前几年去参观台中工业区时发现，由于没有大企业的带动，工业区呈现出一派凋零的景象。这些都应引起我们的深思。

大企业与小企业是带动与被带动的关系，是相互协作的关系，是产业链上互相帮助的关系。实际上，现代市场经济应倡导分工，各自把各自的事情做好，不要总抄别人的后路，让大家都没有安全感。所以，对于企业做全产业链，我是持保留态度的。现代市场是个相互服务的市场，谁也不能大包大揽，谁也不能不让别人挣钱，任何企业在产业链中只能占据一部分。比如，北新建材的石膏板业务全球第一，但其销售额

是靠上千家遍布全国的经销商实现的。从一开始，我就制定了“让利经销”的制度，而且20多年来始终坚持，才有了今天的成绩。

任何一个有使命感的大企业都应正确认识发展小企业的重大意义。尤其在当前的经济转型期，大企业面临严峻的挑战，小企业的生存也更加艰难。因此，我们非但不能把两者对立起来，反而应该提倡国家支持大企业，大企业支持小企业。大企业要留一部分市场给小企业，自己则要在战略上集中精力，凸显自身的强项和不可替代的价值创造功能。比如，在原料供应、公共服务、系统集成等影响面广、拉动力深的领域，打造和小企业互利共赢的牢固的产业链；在产业链上，专心做强核心业务，逐渐从中低端退出并向高端延伸，在上下游做集成商；在结构调整中，充分照顾小企业的利益，将其纳入大企业的市场体系，共同发展。

——节选自2014年3月22日在中国建材集团高科技人才培训班的讲课

中国大企业的特色成长道路

大企业战略的核心有两点：一是目标，提高中国企业的国际竞争力，进而推动中国经济的崛起和发展；二是途径，通过资源整合、国民共进的方式迅速形成大企业，走一条有中国特色的大企业成长道路。

中国的大企业要怎样快速建成？还得靠联合重组，靠资源整合。像在建材行业里，丹麦的史密斯公司有130多年的历史，100多年前就在唐山建了启新水泥厂的回转窑，启新由此成为中国第一家出口水泥的工厂。与发达国家的百年企业相比，中国企业尚处在起步阶段，等着小企业一家一户地发展起来再到市场上竞争，就会失去先机。中国建材集团和国药集团之所以用联合重组的方式做大做强，也跟规模经济有关。在

国际竞争中，如果我们连“大”这个实现规模效益的基础都没有，连“望其项背”的资格都没有，又何谈与跨国公司对标，甚至赶超呢？

不同国家有不同的发展沿革，经历了不同的大企业成长和培养的过程，中国大企业的崛起形成了央企占主导的特点。央企能够成为大企业先锋，究其原因，一是具备跨区域经营的优势，多数央企是由过去的工业部、工业局转化而来的，企业领导者往往对行业的全国布局和资源情况很了解，能通盘考虑战略问题，这是很重要的思想基础。二是在我国体制机制改革进程中，过去部委直属的科研院所和外贸窗口公司基本都留在了央企，这些是非常宝贵的资源。三是在高度市场化的进程中，央企的活力和竞争力不断增强，越来越多地承担着经济责任、政治责任、社会责任。由此可见，在中国的经济结构中，央企在科技研发、国际化能力、工业化基础、管理实力等方面确实有独特优势，这些恰恰是打造具有国际竞争力的大企业的重要因素。

西方领军企业大多是优胜劣汰形成的，相比之下，如何看待中国央企的领军地位？其实，市场竞争并非越自由越好，西方所谓的自由市场国家，其竞争也是有序的。在国际金融危机里，西方国家的主流意识是用实用主义代替市场原则，用贸易保护主义代替全球化。美国政府为什么要救通用汽车？为什么雷曼兄弟公司破产了不让中国的银行去收购？尽管我们不能用金融危机的理由去否定市场化和全球化的理论，但国际竞争是客观的，国家之间的竞争是通过大企业进行的。这也教育了一些完全崇拜西方自由经济的人，我们要有鉴别地学习西方市场经济，要结合自身实际，不能全盘照搬。

央企的领军地位是历史形成的，这是特色，也是现实，我们应坚定支持我国大企业的发展，支持央企在大企业进程中的成长。央企目前有能力、有责任成为大企业集群的骨干力量，把我国的企业组织起来参与国际竞争。这是央企义不容辞的责任，是对国家和民族的责任。把央企发展起来，通过市场化改革来提升其活力、做强做优，实现中国大企业的形成和崛起，这是大的战略。其实，民企愿意进入国企，并不是看中

国企所谓的垄断地位，而是因为国企遵循了做大规模的市场规律。我国有央企、地方国企、民企，央企进一步公众化、市场化，和民企高度合作，这是形成大企业的捷径。

在我国社会主义市场经济体系中，大企业和中小企业、国企和民企是一个有机体，在国际舞台上，它们是一个团队、一个集体，它们共同的名字是“中国企业”，代表着中国的国际竞争力。我们今天不能再狭隘地看问题，应该在中国经济崛起和中华民族复兴这样一个大的环境、大的国家战略里，看待我国的各种经济成分和各种所有制的企业发展。

——节选自2012年7月10日在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话

破除大企业的四个迷思

近几年，我国大企业应运而生，但一些专家和媒体却形成了一些迷思：中国的大企业大而不强、大企业垄断、大企业妨碍中小企业发展、大企业不创新。对大企业进行反思是好事，但也不能以偏概全。

迷思一：大企业大而不强。大企业形成和发展是经济发展的产物，其形成主要是靠三种方式：内生式成长、兼并重组、集成创新和互联网能力。但无论何种形式发展起来的大企业都有它强有力的核心专长。世界500强榜单上确实有一些亏损企业，但作为大企业的阶段性亏损可能有多种原因，可能是因为经济周期带来的，也可能是自身的结构性调整，当然也有管理和技术创新上出了问题的，但也不能因为一个大企业暂时亏损就认为它大而不强。

迷思二：大企业垄断。企业是否垄断和企业规模大小、市场占有率没有必然的因果关系，关键在于是否滥用市场支配地位。改革开放以

来，我国经济迅猛发展，今天我国产业的主要矛盾是治理过剩。关于治理过剩，20世纪90年代初，日本制定了企业合并的重构法，并明确在重构法下企业合并反垄断法不适用。随着经济发展，近年来西方各国也对兼并重组审查有所放宽，先是美国修改了相关法律，欧洲也效仿美国，目前企业合并申请否决率极低。这些做法和经验值得我们学习，在今天的经济结构调整中，不能动辄就给企业合并戴上垄断的帽子。

迷思三：大企业妨碍中小企业发展。这些年总围绕大企业和中小企业的关系有些争议。其实，大企业和中小企业相互依存，不可分割。如中国建材集团数千亿的销售收入不是我们独自做出来的，在供应、运输、服务等方面，许多中小企业为我们承接了外包业务。关于银行贷款，由于大企业信用等级高，还本付息能力强，所以银行愿意贷款给大企业，而大企业的贷款很大一部分则流向了配套的中小企业。说句公道话，这些年银行是把部分给中小企业贷款的风险转嫁给了大企业。关于扶持政策，我主张既要培植更多有国际竞争力的大企业，也要发展好与之配套的中小企业群体，形成强有力的根植海内外两个市场的工业体系。

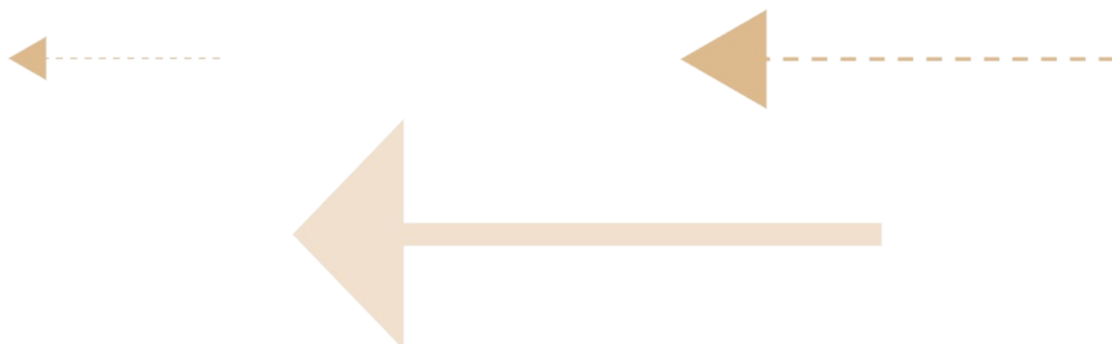
迷思四：大企业不创新。诺贝尔奖获得者经济学家菲尔普斯在著作《大繁荣》中认为大企业不创新，创新主要靠草根创新。而德鲁克先生在《创新与企业家精神》一书中则认为，说大企业不创新是错误的，尽管许多重大创新不发生在大企业中，但一些大企业靠不断创新得以持续发展。创新需要基础和实力，像编软件可能有个电脑在宿舍和车库里能搞出来，但要生产大飞机、研发航空发动机、冶炼特种钢材还要由大企业完成。当然，从大企业来看，应克服一些惯性思维和阻碍创新的内部机制，在持续性创新的同时，增加对颠覆性创新的敏感性。

——节选自2016年10月国务院国有资产监督管理委员会新闻中心新媒体平台《关于大企业的四个迷思》

第二章

改革与机制

改革不像田园诗那样浪漫。改革从来不是繁花似锦，从来不是漂亮的口号，只有践行者才能真正理解其中的艰辛。国企改革没有回头路，我们必须始终坚定不移地走市场化道路，大力发展混合所有制，开展机制革命，建立起企业效益和经营者、员工利益的正相关关系，让企业成为共享平台。



生而忧则市

一切源于改革

2013年年初，中央电视台播出了一部很有影响力的大型纪录片《国企备忘录》，我还专门保留了一张光盘作为纪念。在这部片子的创作过程中，国资委让我去电视台给编导们讲讲国企改革的故事，谈谈我的感受。后来，每次看到片子里重钢集团赵厂长讲述国企脱困往事时，我就会情不自禁地掉下眼泪。赵厂长所在的企业有位老职工看病交不起医药费，竟带着汽油找赵厂长同归于尽，最后老职工死了，赵厂长也留下了一身伤疤。这是一个悲惨的故事，所有经历过那个时代的人都感慨颇多。央视把我们不愿揭开的伤疤搬上银幕，这不是个人的伤疤，而是所有国企的伤疤。它时刻提醒人们不能忘记国企过去的艰难处境，并共同思考国企走过的道路以及国企领导人当下应承担的责任。

回想30多年前，北新建材的前身北京新型建筑材料实验厂在北京市北郊西三旗刚刚开始建设时，周边有清河毛纺厂、第五机床厂、北京轮胎厂等许多大型国企。但时过境迁，这些企业现在大都不存在了。在这个大浪淘沙、优胜劣汰的市场化过程中，我们有太多刻骨铭心的感受。从根本上拯救国企的是改革。可以说，能走到今天的国企是幸存者，它们在市场机制的倒逼下果敢地迈入了市场，赢得了生机。很多企业家也是从市场竞争的“弹坑”里爬出来的，他们并非大家想象的一帆风顺。在这场改革中，每个人都承受了很多。

国企是社会经济的基础，是国家的脊梁。国企改革是我国经济体制改革的中心环节，也是经济体制改革的攻坚战。这些年国企的快速发展，从外因来看，得益于国家经济高速增长和全球热钱对“中国概念”的

追捧；从内因来看，得益于市场化改革。经过海内外上市、董事会试点、规范薪酬制度和大规模提升管理水平等一系列改革，国企完成了再造和重生，具备了先进性，市场化程度显著提高，创新能力不断增强。党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》（以下简称《决定》）中指出，“国有企业总体上已经同市场经济相融合”，这是对多年来国企改革工作的充分肯定。

国企能有今天的发展，一切源于改革。改革没有回头路。回首往事，所有国企领导人以及全社会都不应该忘记国企改革的艰辛历史，如果忘记了过去，历史就会重演。鉴往知来，今天我们更要坚定信心，深入推动国企市场化改革，努力回报社会、回报股东，努力为员工创造好的环境，让员工和企业共同成长，这是现在国企领导人最大的责任与担当。

——节选自2014年4月28日在国家行政学院第6期上海企业经营管理者高级研修班的讲课

国企不是用“偏饭”喂大的

对于这些年国企的发展，体制外有些人将其归因于垄断、“吃偏饭”。这些人认为，央企、国企占尽天时地利，拥有金字招牌，在发展过程中占用了大量的国有资产和其他资源，得到了国家贷款、市场资源、税收、市场准入等方面的特殊优惠，与民企竞争是不公平的。体制内有些人认为，用政府行政管理的方法照样能管好国企，甚至认为国企的好坏和机制无关。我觉得这两种认识都不正确。

国企不是国家用钱堆起来的，不是国家用“偏饭”喂大的。如果真正了解国企是如何通过改革进入市场的，就会明白所谓的垄断其实是误

解。国资委管理的上百家[注]央企大都处于竞争领域，这些企业并不具备垄断地位，也没有捧过“金饭碗”，而是从一开始就面临着全方位的竞争，在市场经济初期也一度因不适应市场机制而打过败仗。20世纪80年代，银行可以给国企拨款发工资、买原料，那时这些银行被称为专业银行。但20世纪90年代初，这些银行转变成商业银行，国企就“断奶”了。如果一家企业经营不好，信用不好，没有哪家银行愿意给它贷款，不会因为它是国企就给予特殊照顾。另外，税改之后开始收增值税，企业不管赢利与否都要先上税。企业亏损后，信用等级随之降低，银行更不会放贷。

我就是在如此困难的情况下接手北新，成为这家国有大型企业的厂长的。在国企脱困的艰难岁月里，工厂的日子过得非常困难，大家对企业没有了信心。曾经那么落魄、失败的一群人在痛定思痛之后终于发现，除了勇敢迈入市场之外，没有任何其他路可走。“市场不相信眼泪”，这句话大家都很熟悉。市场是无情的，国企当年被推下海后，流了很多泪，但市场并不会因为你流泪就去救你。有些企业适应不了倒下了，有些企业则果敢地迈入市场，一路改革发展走到了今天。

事实上，在一些关系国家经济命脉和国家经济安全的行业里，国企确实发挥着主导作用，但这些行业的定价权掌握在国家手里，而不在企业自身。在中央企业中，真正实施国家定价的企业只有十几家，其他企业目前都处在充分竞争领域中，大多数央企挣的也是老老实实的辛苦钱。

首先，从占用资源来说，如果说早些年还有优惠划转矿产、土地等资源给央企，现在这种现象几乎绝迹了。无论是央企还是民企，想要得到资源都要履行市场化程序，并缴纳资源使用费。实际上，央企往往做得更规范，央企对所占用资源的利用程度更高，也更注重环境保护。其次，从信贷优惠来说，天下没有随意给央企放款的银行，央企搞不好，照样拿不到贷款，照样被银行封门。现在，银行愿意给央企贷款，最重要的原因有两个：一是央企账目和信用状况良好，银行贷款风险小；另

一个就是央企的经营状况确实改善了。再次，从市场准入等方面的优惠来说，虽然这种现象在一些国家主导领域中存在，但现在大多数央企面临的问题不是民企的准入，而是对央企业务范围的“限入”。国资委从组建之日起，就要求所有央企集中主业，清理与主业无关的业务。所以，央企大多是专业化公司，没有民营企业的自由性，更不能从事投机性业务。

央企经营也是一分汗水，一分收获。这些年，不少人对央企进入市场、改革改制、推动精细管理、提升企业竞争力等方面了解得不够。中石油走沼泽、进荒漠找油，海上钻井台的工人长年回不了家；中铁工、中铁建在那么高的海拔修青藏铁路……他们的艰辛很少有人知道。这次从利比亚撤回的3万多人中，大部分都是央企职工，从中可以看出央企在“走出去”过程中起到的中坚作用及其处境的艰难。

——节选自2011年3月11日《经济参考报》之《要重视央企制度创新的新优势》一文

此央企非彼央企

2013年6月在成都举行的财富全球论坛上，有一场耶鲁大学资深教授史蒂芬·罗奇、我、陈东升等人的对话。这场对话的话题十分敏感，是“国企和私企”。罗奇先生当时问了我两个问题：一是“作为国企的领导者，你怎样理解让中国国企成为充分竞争市场中的一员”；二是“你认为20世纪90年代关于国企上市的决定，是不是推动中国国企提高竞争力的主要力量”。

罗奇先生确实是一位思想家，其实他的问题正是答案。我的大致回答是，中国的国企之所以有竞争力，原因在于市场化改革，中国的国企

经过长期改革，已经和西方人认识的国企有了极大的不同，市场化程度也很高。国企的市场化得益于海内外上市，刚开始上市时，国企可能更多地着眼于解决发展的资金问题，但之后就走上了一条充分市场化的道路。例如，中国建材集团和国药集团都在香港上市，上市后国有资本的股份占比都不足50%。我向罗奇先生建议，让经济学家们深入企业仔细研究一下今天的中国国企，否则大家批评的都是从前国企的弊病，无法得出客观公正的结论。

回顾国企改革历程，总的逻辑和趋势是：围绕市场化主题，理顺政府、企业与市场的关系，让“看得见的手”与“看不见的手”相得益彰，让市场在资源配置中发挥决定性作用。政府不断给企业松绑、进一步推动政企分开，以权力下放的“减法”换取企业活力的“加法”；企业不断深化改革、进一步提高质量效益，以体制创新的“胆气”接市场经济的“地气”。国企在改革中逐步解决了三个问题：一是政企分开。国企过去是政府的附庸，“不找市场找市长”，后来被政府推下海成为市场的主体，摒弃了“等靠要”的思想。政府只对资产进行监管，决策经营权交给企业。二是企业真正建立适应市场的内部机制，一切遵从市场，实行劳动、分配、人事三项制度改革。三是通过上市，企业的股本组成结构发生能动性变化，这不仅解决了资金从哪里来的问题，而且在公众监督下发展，完成了股权多元化改造，管理决策变得更加透明。

现实中，有些经济学家总是拿科斯定理说事，强调民企的效率高过国企。其实，科斯定理研究的要么是纯国企，要么是纯民企。但是国企在进行了大规模改革后，大部分都进行了股权多元化改造，引入了市场活力。所以，中国的国企已不是科斯眼中的国企样本。我总讲，此央企非彼央企。现在的央企既不是纯而又纯的国有独资企业，也不是完全靠国家输血、靠垄断和传统体制机制支撑起来的企业。“新央企”，“新”在制度的创新与改善上，即通过产权制度和公司制度的改革，体制机制发生了根本改变。市场化改革是新央企真正的内涵。现在有些人不了解实际情况，仍然用旧观点、老思路、符号化的眼光看待央企，这已经不合适了。

——节选自2014年1月16日《大公报》之《国企市场化改革没有完成时》采访实录

勇士的桂冠由荆棘编成

为什么是中国建材？在我们回首40年国企改革的辉煌历程时，当我们整理一件件流光溢彩的改革事例时，中国建材的发展轨迹让许多人惊奇困惑，我们自己也不禁想要寻找一个答案。我的回答是，回望风云起处，中国建材原本是央企里最弱小的，所处行业又是市场竞争最充分的，除了毅然决然进行改革，别无他路。改革是唯一出路，这就是中国建材成为央企改革标杆企业的真正理由。

引领改革是中国建材人与生俱来的使命。中国建材是和我国改革开放同时起步的企业，也是邓小平同志亲自关怀下设立的企业，国家挤出当时十分紧缺的外汇为中国建材的种子厂北新建材引进技术和装备，并派人远赴德国和瑞典学习。所以说，中国建材是一个有着改革开放基因的企业，它最早看到外面的世界，它最早肩负了改革的使命，它最早直面了市场。所以它一往无前，成为国企改革和制造业转型的探路者、先行者和开拓者。

改革不像田园诗那样浪漫，从来不是繁花似锦，从来不是漂亮的口号。改革意味着付出、伤痛和眼泪，只有被逼无奈才会迈出改革的艰难步伐。如果没有20世纪80年代进入市场的艰难，如果没有90年代脱困伤痛，如果没有面临几乎被消号的压力，就不会有后来一路的改革，就不会有今天全球建材行业最具实力的中国建材。生于忧患，死于安乐，中国建材在逆境中奋起，勇敢地肩负起了历史的重托。

改革需要坚强意志和勇敢的担当。改革没有先例和参照，改革者只能一路前行，逢山开路，遇水搭桥，任何软弱和退缩都会使改革毁于一

旦。如果没有坚强的意志和勇敢的担当，就不会有央企市营、水泥重组、混合所有制改革和两材重组。长路漫漫，行者无疆，我们迄今为止所有重大成功都来自对改革的守望和坚持。

我们不是为改革而改革，改革归根结底是为了人。改革并不只播撒改革者的神话，改革的巨大力量来自广大员工内心期盼和对美好生活的向往。改革的成功尤其需要员工的认同和参与。没有员工的支持，不会有北新顺利上市，更不会有两材成功重组，也不会有今天业务转型、蒸蒸日上。改革使人受益，所以动力无穷。

只要环境在变化，社会在发展，改革挑战就如影随形，不管你我是否愿意。中国建材集团肩负国有资本投资公司、央企兼并重组、发展混合所有制经济、落实董事会职权、员工持股五项改革试点，改革的脚步永不停歇。在迈向高质量发展和世界一流的路上，勇士的桂冠将由荆棘编成。回望中国建材40年的改革历程，品尝几代人的奋斗付出、酸甜苦辣，我们要牢记初心，知道我们是谁，从哪里来，往哪里去。

——节选自2019年1月《中国建材》杂志40周年特刊

“适者生存”法则锻造新型国企

国有企业要想真正走向市场，关键在于转变机制。30多年来，许多老牌国有企业被市场经济的大潮淹没，而北新建材仍高举着新型建材的大旗快速发展、阔步前行。“适者生存”的固有逻辑和“靠新出强”的内在动力，在企业发展中再次得到印证。

北新建材脱胎于我国新型建材的摇篮——北京新型建筑材料实验厂。作为新型建材的种子厂、样板厂、试验厂，它肩负着为我国新型建材事业出经验、出人才、出产品、出效益的重任。20世纪90年代初，随

着我国社会主义市场经济体制的初步确立，北新这样一家传统的国有企业，观念、体制、经验等方面都面临着非常大的挑战，在坚定迈入市场之后，开始了一场从过去的政府主导、行政管理型企业转变为适应市场经济的自主开放型企业的深刻变革。

1994年，北京新型建材总厂入选“百户试点”单位；1996年，总厂成功改制，由工厂变身有限公司；1997年，北新建材成立并在深交所上市，以上市为契机，开始以新型国企的姿态逐步进行了一系列适应市场竞争的规范治理和管理，通过进行市场化的改造和历练，从传统的纯而又纯的国企变成运作公开透明、管理科学规范的公众公司；同时，在投资者的审视下，不断改变自我、校正方向。北新建材把来自资本市场和产品市场的双重压力转化为经营发展的内在动力，一路走来已臻于成熟，成为国内新型建材行业的领军企业。

国企改革是一个市场化的过程，也是一个不断进化的过程。经过无情的市场竞争、优胜劣汰的选择之后，北新已然成为一个全新的国有企业，告别了传统计划经济体制下老国企的概念。北新建材基本实现了“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”，不仅在企业的内部架构、体制、机制和企业文化、员工素质方面与时代同行，还在企业、产业与资本市场的对接过程中建立了良好的互动互通渠道，在充分公平的产品市场竞争中积累了丰富的经验和强劲的品牌实力。可以说，像北新建材这样的新型国企必将以崭新的风貌与时俱进，成为中国现代经济发展的中坚力量。

——节选自2007年6月6日《中国建材报》之《新北新新国企新风貌》一文

改革是倒逼下的选择

10多年前，中国建材集团的处境极其困难，可以说是一盘“残棋”。那时，企业规模很小，在市场中打了败仗，资不抵债，日子过得非常艰难。面对困境，我们应该怎么办？能爬起来就向前走，否则只能待在原地“等死”。不能“等靠要”，也不能怨天尤人。即便遍体鳞伤，也要果敢地迈入市场，求得生机和发展。这是我们当时生存下去的唯一选择。为此，中国建材集团背水一战，用市场规则改变自己、改造自己，实现了凤凰涅槃式的新生。

当时，集团面临两大风险。一是集团的一家财务公司出现严重亏损，资不抵债，面临破产。财务公司一旦破产，就有可能导致集团破产。二是集团上市公司中国化建（中国巨石前身）在重组过程中潜藏的一些问题暴露出来。我们对这两大风险采取了不同的解决方法。对于财务公司，当时集团仅靠自己的实力救不了，也没有金融能力来运作解决，拖下去只会造成更大的问题。经过多方寻找，集团选择由海南航空公司出任大股东，由其拿出一部分资金和资产，再加上集团原来的一部分资产对存款人进行合理的安排。1/3的资金，1/3的资产，1/3的股权，很快就化解了这场财务风险。对于当时的中国化建，我们果断地进行了资产置换，通过调整使其走上良性发展的快行道，2005年净利润达到1.3亿元，成为一家表现良好的上市公司。

在债务重组方面，当时中国建材集团在各大银行均有巨额的逾期负债，其中很大一部分是“拨改贷”。这些长期的、逾期的贷款如果不还，集团就没有信用等级了。在今天这样一个经济社会的金融体系里，如果母公司在银行没有信用等级，银行根本不可能对子公司进行担保，所以我们开始处理逾期负债。通过债务重组，截至2002年9月，21亿的逾期债务全部还清，资金链断裂的风险消除了。随后，中国建材集团做出了战略调整，从普通装饰建材转向大宗、主流的建材产品。在水泥领域，我们以一家年产能仅130万吨的水泥厂为起点，开展了大规模联合重组，也由此开启了边重组边混合的独具特色的改革进程。

中国建材集团是充分竞争领域里的一家央企，企业底子薄，基础

差，能够走出困境实现快速健康发展，最重要的原因就是义无反顾地迈向市场，进行了改革。不少人把我看作改革的痴迷者，其实我并非天生喜欢改革。改革是被迫的，舒舒服服的人不会去改革，改革是问题倒逼下的选择。

——节选自2006年7月18日在中央企业高管人员培训班的讲话

---

1. 截至2019年4月，国资委管理的央企数量已降至96家。——编者注

央企市营：“草根”涅槃记

建立适应市场经济的企业制度

市场是企业生长的土壤，企业的成长关键在于机制。企业只有彻头彻尾改变过去那些不适应市场经济的旧的组织制度，在良好的企业制度下才可能产生一流的经营者、创新意识和现代管理。西方那些百年企业，都是由最优秀的人才出任高管人员。而很多企业没有完善的制度，仅靠一两个能人或一两个适应市场的产品，所以昙花一现。只有改制，企业才有真正的所有者和目标，管理才有真正的原动力，成长才有真正的土壤。

机制转换有许多方面的工作，首先要突破观念上的障碍。尽管国家已经把国企推向了市场，工厂也叫作“企业”了，但是许多厂长、经理还是很传统地看待自己与上级、自己与企业及自己与职工之间的关系，以过去行政管理的“官本位”的观念来考虑问题。官本位是权力取向，而市场经济的价值取向是利益取向。职工中的传统观念也很浓厚。许多工人认为，他们是在给国家干，国家给他们发工资，所以厂长有什么权力来定岗定薪？又凭什么开除员工呢？他们还没有看到企业与行政机关已经脱钩了，厂长不是国家的行政官员，也不是企业的一般职工，而是企业的管理者。现在，国有企业职工的工资与奖金不是国家发的，而是企业挣的。传统观念的误区，阻碍着企业转换经营机制，以至于在企业改革中想得越深、越迫切，遇到的问题就越多。作为企业的领导要有正确的认识，要坚定不移地走改革之路，要带动其他同志转换观念。

对新型建筑材料行业来说，在转换企业经营机制方面面临的一个大问题是企业组织形式不合理。现在其他许多行业都形成了比较强有力的

企业集团，如中信、光大、首钢、宝钢、一汽、二汽等，可是建材行业就没有一个能与之相媲美的集团公司。根本原因在于投资决策上的问题，导致集团公司在发展的关键时期失去了机会。决策投资上的失误表现在三个方面：一是投资分散，什么都想搞一点儿，到处都想插一手，结果虎头蛇尾，不能形成规模经济；二是割断了投资与经营之间的联系，投资的只管投资，不连带考虑生产经营、市场开发等问题，不仅资金回收乏力，更谈不上滚动发展；三是投资行为还沿袭行政部门的模式，公司实际上已经不是行政机关了，但仍然不能按照企业的投资方式进行管理经营，因此难以形成强有力的企业集团。此外，还有一个问题是，建材企业在进入市场方面行动迟缓，看重生产科研，忽视市场开发；看重工程项目，轻视贸易流通。建材企业应该以市场为导向，市场第一，项目第二。产品开发不仅是科技开发，还有市场开发的大文章要做。

——节选自1993年10月11日《中国建材报》之《建立适应市场经济的企业制度》一文

做市场化改革的先行者

中国建材集团是央企市场化改革的过河卒，在艰难迈向市场的过程中，不断破解发展难题，遵循市场规律做大做强，开辟了一条“央企市营”的改革新路。这一理念酝酿于中国建材集团资本运营、行业整合的改革进程中，如果再往前追溯，关于国企市场化改革的思考，实则始于北新刚刚迈入市场、经受严峻考验的困难时期。

1993年刚当厂长时，针对机构臃肿、人浮于事、效益低下等老大难问题，我开始着手对国企改革进行深入研究。从那时起到现在的20多年里，我始终把改革放在工作的首位。我为什么把“改革”看得格外重要？

因为企业的事看似千头万绪、林林总总、大大小小，但概括起来只有三件事：改革、管理、创新。改革解决机制问题，管理解决效率问题，创新解决核心竞争力问题。在这三件事中，首当其冲的就是改革，对于国企来说更是如此。曾经有学者认为国企与市场接轨是一道世界性难题，也曾有领导表示“谁能搞好国企，谁就是中国当代的马克思”，可见国企改革的难度非比寻常。

2002年刚做中新集团总经理时，我开始认真琢磨央企如何市场化经营，内涵是什么，也就是后来的“央企市营”。当时，中新集团虽然是央企，但并没有谁来托底，全靠企业自己，经营得好大家乐观其成，经营不好可能不复存在。正是那种艰难困境使我痛下决心，要全力进入市场，在市场中获得新生。后来，在南方水泥整合过程中，我对市场化运营进行了更系统的思考，希望归纳出一些规律性的东西。在重组过程中，有些人担心好不容易从传统的国企改制变成民营企业的公司，进入到央企控股的南方水泥后，会不会是“才出狼窝又入虎口”。我的观点是，市场很公平，做得好就能成为佼佼者，做得不好就会被淘汰出局。这些年来，有的国企由于机制问题导致缺乏活力，被市场无情地淘汰。但中国建材集团的机制并不落后，我们走的是市场化经营道路，要用市场化方式参与竞争，为客户提供高品质的产品和高质量的服务。这样的机制可以满足市场要求。

2008年，《财富》杂志中文版在《走市场化成长道路》的报道中，最先刊出了“央企市营”理念。后来，哈佛大学编写中国建材重组案例时，专门收录了这个词。因为这是一个自创词，翻译人员想了半天，最后译为“Marketize SOE”。“央企市营”既不是“央企私营”，也不是“央企民营”，而是中央企业市场化经营。按照“央企市营”理念，中国建材集团不断深化改革，逐步建立起适应市场经济的体制机制，以400多亿国有资本吸引1 300多亿社会资本，撬动近6 300亿总资产，显著放大了国有资本功能，混合所有制覆盖面达75%。

从开始思索建立适应市场经济的企业制度，到“央企市营”理念的成

熟完善，历经了15年时间。这一理念其实就是在改革大潮中，国企深入市场、一路摸爬滚打的体会和经验，其中既饱尝艰辛又满载收获。今天，我国改革已进入攻坚期和深水区，“央企市营”依然任重道远。

——节选自2019年4月2日在华夏银行的交流

什么是“央企市营”

“央企市营”，即在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。

“央企”是所有者属性，包括4个内涵：

一是坚持企业中党组织的领导作用。坚持党的领导是我国国有企业的独特优势。二是带头执行党和国家的方针政策，带头推进产业升级、科技创新和节能减排，带头大力发展战略性新兴产业。三是在企业发展过程中，主动承担政治责任和社会责任。四是创造良好的经济效益，为国家保值增值，为全民积累财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。

“市营”是市场化属性，包括5个要点：

第一，股权多元化。中国的国企目前绝大部分已经上市，纯而又纯的国企很少，大部分都进行了股权多元化改造。股权多元化是企业保持活力和竞争力的根本保证，不仅能把民营资本和社会资本吸引进来，而且能使企业决策体系、管理体制和经营机制发生深刻变化。

第二，规范的公司制和法人治理结构。央企过去大部分是按企业法注册的，而现在应根据《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）重新注册，成为真正的市场主体和法人主体，建立规范的治理结

构。只有在规范的公司法下的公司才有真正的董事会，而在企业法下的公司并没有董事会的法定地位。国资委推行的董事会试点不简单，外部董事在公司董事中占多数，包括一些社会精英，而且外部董事担任专门委员会主任，这是很了不起的改革。董事会的试点目标是朝着给董事会更大的独立性和权力空间，朝着建设规范化的企业治理结构这个方向积极探索。

第三，职业经理人制度。企业的管理是靠逐级委托实现的。只有把职业经理人制度建立起来，才能与董事会一起，构成企业委托代理的“完整闭环”，真正建立起产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。近几年，中国建材集团一直在大力推行职业经理人制度，并积极探索经理人职业化机制，为集团发展奠定了坚实的人才基础。

第四，内部市场化机制。即在用人用工及分配机制等方面与市场接轨，干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减。随着改革的深入，现在“能增能减”已经基本做到了，“能上能下”和“能进能出”这两方面还要继续努力。三项制度的改革看似简单，是改革的出发点，但直到今天仍是国企改革的难点。

第五，按照市场化规则开展运营。即企业完全遵从市场的统一规则，只享受正常的公民待遇，不享受特别待遇，不吃偏饭，不要额外保护，和民营外资企业同台竞技、合作共生，追求包容性成长。国企如果总是寄希望于政府的特殊照顾，一味盯着政府的钱袋子，老想躺在政府的怀抱里，活力和竞争力就会大大减弱。本来是一匹狼，被圈养久了就会变成羊，丧失捕食能力。

——节选自2011年6月15日《经济日报》之《积极探索央企市营新模式》一文

股权多元化不是私有化

在“央企市营”中，为什么把股权多元化作为第一条特征？因为这既是触及根本的思想性问题，也是保证企业良性运作、健康发展的基础性问题。

对于国有企业的股权多元化，不少人怀疑这是不是要搞私有化。其实，股权多元化和股份制是不是私有化的问题，早在1997年党的十五大上就从理论层面给出答案了，即不能笼统地说股份制是公有还是私有，关键得看控股权掌握在谁手中。国家和集体控股的企业具有明显的公有制属性，有利于扩大公有资本的支配范围，增强公有制经济的主体地位，“公有制经济不仅包括国有经济和集体经济，还包括混合经济中的国有成分和集体成分，公有制实现形式可以而且应当多样化”。

改革开放以来，随着产权制度改革的深化和公司制、股份制改革的推进，国有独资企业日益减少，混合所有制企业的比重日益加大，并成为国有经济发展的中坚力量。目前中央企业集团及下属企业混合所有制企业（含参股）占比已达到七成，央企资产、营业收入、利润的绝大多数都在上市公司[注]。

很多国企虽然是其上市公司的第一大股东，但从股份的绝对值来讲，社会资本往往占大部分，让全社会分享国企改革发展的成果，形成我国独具特色的融合经济。同时，在资本市场中，国企也接受了民营资本参与的改制，管理体制和经营机制发生了深刻变化。以中国建材集团和国药集团为例，两家企业的国有资本占比分别是1/4与1/2，都成了产权多元化、混合所有制的新型央企，实现了国有资产的保值增值，带动了民企的共同成长。

实践证明，股权多元化不但没有让国有资产流失或者私有化，反而扩大和增强了国有资本的控制幅度和控制能力，真正实现了用一定的国有资本吸引大量的社会资本来促进发展。股权多元化后国有资本的比例虽被稀释，但绝对值却有所增加，从而提高了国有经济的影响力。“央

企市营”的模式，就是要把国有资本的经营管理用一种更符合市场化要求的、更能保证国有资产保值增值的方式去实现。

所以说，所有制的本质和实现形式是两个不同的概念。公有制的本质是生产资料的归属问题，这是清楚的、明确的；但公有制的实现形式，即资本怎么样去组织、管理和经营，则是灵活的。同一种所有制可以采用不同的实现形式，不同的所有制也可以采用同一种实现形式。国企的股权多元化改革，可以确保企业制度规范、运行灵活、发展更快，这与私有化无关。

——节选自2017年10月在北大光华管理学院的讲课

坚持竞争中性原则

国企要在市场竞争中生存发展，就不能打着国家旗号，而是要坚持竞争中性原则，完全按照市场规则开展企业经营，这是央企市营的重要内容。我理解，竞争中性原则主要包括4点：一是公司独立性原则，确保公司的运营不受政府干预，也就是我们常说的政企分开，确保公司是市场的独立竞争主体。二是国家仅以出资为限，享受股东权利，不应超过股东权利，不侵犯小股东权利。三是不享受国家政治、财政税收、金融利率等特殊政策和补贴。四是与不同所有制企业公平竞争。

坚持竞争中性原则是国企参与国内外竞争的必然要求。

从国内看，这些年国企的竞争优势常常得不到公平看待，有观点认为国企不该用纳税人的钱和民营企业竞争，实际上建立国企的初衷就是集中力量办大事，更好地为国家为纳税人挣钱。国企引入社会资本，以多元化的股份公司形态运作，任何股东都只能通过股东会行使权力，按照《公司法》行事，上市公司中还加入了独立董事以保护小股东利益。

这样就能减少社会质疑，化解国有资本流动的阻力。

从国外看，不少海外招标项目明令不许国企进入，依据有三个：国企做不到竞争中性，国企享有政府补贴，国企融资容易，因此会导致不公平竞争。其实，这是国企“走出去”必须澄清的三个误解。关于海外竞争，这些年真正“走出去”的企业并不是纯粹的国有集团公司，而是下属的上市公司和混合所有制企业。在这些公司里，国有股本只承担股东责任和享受股东权益，企业经营决策交由董事会，董事会由股东派出并有专家型独立董事，按市场规则运作，这样的企业就容易被市场接受。如中国建材集团所属中材国际是我国建材行业“走出去”的先锋，这家企业的国有成分比例不足20%，股权比例满足竞争中性原则。关于国家补贴，政府针对水泥生产消纳粉煤灰等环保项目、发展光伏和电动车等新兴产业有一定的税收返还或者税收减免政策，但这些补贴是普惠的，民企和外资企业都可以享有。我在企业工作多年，不论中国建材还是国药集团从未享受过特殊补贴，反而是经常向政府建议，应适当增加国企资本金。国企缺乏资本金补入，不少企业杠杆偏高，而且随着上市增发，国家又很少认购，国有股逐渐被稀释，长期看这倒是一个问题。关于融资问题，银行贷款的根据是企业信用评级，而不是企业性质。国企贷款相对容易是因为国企一般都是大企业集团，而银行贷款一般需要母公司对贷款企业出具担保。这一点大企业容易做到，而中小企业找担保不容易。要解决中小企业货款难的问题，一方面需要银行改革信用担保体系，另一方面中小企业也要提高商业诚信，把问题归咎于国企既不客观也不合理。

坚持竞争中性原则是国企自身改革的必由之路。

国企目前市场化程度已很高，但仍存在非市场化的因素。如有政府部门仍是不把国企当作企业，而是当成行政机构的附庸，有的国企干部行政化思想浓厚，习惯把企业当成机关单位，不愿与其他企业站在同一起跑线上竞争，总喜欢遇事往政府身上靠。事实上，任何企业都要遵循市场规则经营管理。国企也不能贪图或要求享有超过国民待遇的优惠条

件，这样才能真正赢得市场的尊重。在央企里，有很多类似中国建材的“草根”，这些企业处在市场充分竞争领域，基础差，底子薄，没有垄断，亏损也没人埋单。在进入市场的第一轮竞争中，国企普遍水土不服，那时政府对国企的保护和支持力度是最大的，可我们偏偏那时打了败仗。今天，经过多轮痛苦的改革转型，很多草根央企变成了草根英雄，其发展动力不是源自国家照顾，而是因为毅然决然走向了市场。

总的来看，竞争中性原则解决了国企迈向市场的内部机制问题，解决了国企和民企融合合作、公平竞技的问题，有利于中国企业国际化，有利于加快市场化进度。从长远看，竞争中性是国企深化改革、提高技术能力、管理水平、服务意识、市场竞争力的强大推动力，这将是一场深刻的蜕变。

——节选自2019年4月14日在第五届中国与全球化论坛上的发言和2019年2月26日在一重集团的交流

---

1. 截至2019年6月，央企资产的65%、营业收入的63%、利润的88% 都来自上市公司。

混合之道：沏出国民共进的好茶

混合所有制是把金钥匙

党的十八届三中全会的《决定》指出，国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济，是基本经济制度的重要实现形式。2015年9月，中央出台《关于深化国有企业改革的指导意见》（以下简称《指导意见》），就发展混合所有制提出具体要求，强调发展混合所有制要“以促进国有企业转换经营机制，放大国有资本功能，提高国有资本配置和运行效率，实现各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展为目标”，其后还出台了《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》。

众所周知，混合所有制并非新概念。最早提出混合的概念是在党的十四届三中全会上，那时我们就意识到，在我国的经济生活中有国有企业、民营企业、外资企业，因而一定会出现交叉持股的企业形态。到党的十五大时，混合所有制经济的概念被正式提出来。党的十八届三中全会把发展混合所有制上升到基本经济制度重要实现形式的高度，这是革命性的，既是对多年来国企改革实践的总结和认可，也为新形势下深化国企改革指明了大方向、着力点。

混合所有制是一把金钥匙。第一，解决了国有经济和市场接轨的问题。混合所有制用市场机制扩大了对国有经济的控制幅度，实现了保值增值，维护了我国的基本经济制度。第二，解决了国企的深化改革问题。社会资本的引入可以促进产权的多元化改革，推动现代企业制度的建立和规范制度的建设，有利于进一步推动政企分开。实现所有者到位，可以推进经营团队建设和骨干持股、员工持股制度的建立，加快职

业经理人队伍的建设。第三，解决了社会资本进入国企部分特定业务的途径问题，使市场更加公平公开，同时促进我国民企的规范化管理和运作。第四，解决了“国进民退”“国退民进”的长期纷争，国有和民营交叉持股、互相融合，建立“国企民企共进”和“国企民企共赢”的融合体系，形成经济发展的合力和正能量。混合所有制企业就好比一杯茶水，水可能是国企的，茶叶可能是民企的，但变成茶水之后就没办法分开了，也没必要区分。

混合所有制经济是我国社会主义制度下国企改革发展的独特模式和重大创新。按照党的十八届三中全会精神，发展混合所有制已成为当前最重要的深化经济改革的举措。混合所有制既不是让国企私有化或私企国有化，也不是一种所有制的过渡状态，而是社会主义市场经济中长期存在的、与国有企业与民营企业具有同等地位的重要企业形态。

——节选自2015年11月20日在大连高级经理学院的讲课

不应有“谁吃谁”的担心

大力发展混合所有制既是我国基本经济制度使然，也是中华民族包容和谐文化使然。我国坚持以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度，这是发展混合所有制企业的理论依据。混合所有制要达到的目的就是实现“两个毫不动摇”，促进国有经济和非公经济共同发展，即实现“国民共进”。多年的实践表明，在社会主义市场经济发展过程中，国企和民企必然在体制上互相混合、功能上互相融合、发展上互相推动。也就是说，我国的基本经济制度是混合所有制的真正起源，而混合所有制也逐渐发育成了我国基本经济制度的主要实现形式。

在发展混合所有制经济的问题上，目前国有企业和民营企业都有各

自的疑虑。国有企业担心与民营企业“混合”后，民营企业会“蚂蚁搬家”式地蚕食国有资本，造成国有资产流失；民营企业则担心进入国有企业后被“公私合营”，出现民营资本的“国营化”。由于中国历史上出现过“公私合营”，改革中也出现过国有资产流失的现象，大家有这些担心是正常的。但正因为有过去这些教训，这次把混合所有制提升到我国基本经济制度的重要实现形式的高度，就是为了告诉大家混合所有制企业是我国经济领域企业所有制的长期存在形式。今后，国有企业、混合所有制企业、民营企业将形成三足鼎立的市场竞争格局。

大家现在对混合所有制存疑，是因为没有正确认识混合所有制的本质。混合所有制是国有经济和非公有制经济成分交叉持股、相互融合的新型所有制形态。在混合所有制企业里，国有股权和非公股权都是平等股东，大家共同出资构成有法人财产权的公司，国有股东和非公有股东的权利都神圣不可侵犯，都在《公司法》下规范运作，都以效益最大化和效率最优化为最终目的，因而不存在谁吃掉谁的问题。

曾有民营企业家提出，搞混合所有制企业，如果国有企业控股就不参加；媒体也提出混合所有制企业中民营占股比例的问题。简言之，大家的问题是，混合所有制企业里国企、民企到底是谁混合谁呢？这个问题应该这样来看：搞混合所有制是把资本和资源要素组织起来，在市场中实现利益最大化，而且投资各方都要从公司发展中获益。控股比例应取决于各方的实力和条件，不应事先设定。当然，如果是集团化投资，往往从合并财务报表的角度考虑提出一些股比要求，比如50%以上可以合并收入，20%以上可以按权益法合并利润。但这些是一般性企业行为，和国企、民企性质无关，在企业发展过程中，各方股权也是不断流动和变化的。在混合所有制企业中，无论国有和非公资本各占多少，无一例外都应按混合所有制企业对待，不再被看作国有或民营企业。

中华民族是一个有大智慧的民族，大智慧的核心是朴素的辩证法，道家的太极图就是把阴阳结合成极致。国有经济西方也有，但大多数国家的国有经济只做公益事业，其他的统统放给民营经济，而且它们忽而

搞国有化运动，忽而全面私有化，没有辩证地看问题。中国在社会主义市场实践中找到发展国有经济的有效方式：我们选择国有经济为主导，同时又要搞市场经济，我们希望国有经济进入市场，同时也要依照市场规律做强做优做大，还不要和民营企业竞争，最好的方法就是采用混合所有制的实现形式。

——节选自2014年9月18日在大连高级经理学院的讲课

不是与民争利，而是与民同利

发展国有经济既是我国基本经济制度的使命，又关系到全民共同利益。关于国有经济要从两方面来看。一方面，国有经济要发挥主导作用，需要有一定的总量。有学者研究过，中国历朝历代都有强大的国有经济，清军进入北京，接管紫禁城（今北京故宫）后，发现风雨飘摇的明朝国库里居然还有1 600万两白银。另一方面，要通过混合所有制发展和壮大国有经济。国有经济以股东形式参与混合所有制，在混合所有制企业里只能以股东身份说话，而不能以“上下级”身份，更不能以“国家”身份说话。

国家一边扮演市场中征税者的角色，一边到市场中参与竞争，这是悖论。国有企业要退出竞争领域是对的，而国有经济进入混合所有制企业也是对的。也就是说，在充分竞争市场，不应有国有企业和民营企业之间的竞争。当国有经济不再以国有企业形式出现在竞争领域里，而是以股权形式与民企混合，按照经济的法则而不是按照行政的法则行事，只享受该得的那一部分权益，就会解决公平竞争和所谓的与民争利问题。国有资本在企业里可进可退，在经济困难时，国家适当多投一点儿资金来支持这些行业；经济繁荣时，国家可以减持一点儿，让利给民营企业。所以说，国企不是与民争利，而是与民共同赢利。

党的十八届三中全会提出，使市场在资源配置中起决定性作用。目前，石油、天然气、电力、铁路、电信、资源开发、公用事业等领域，引入非国有资本参与国企改制重组或国有控股上市公司增资扩股以及经营管理，且同股同权，这就向广大民企敞开了大门。一方面，这些领域内的国有企业，要做好充分的思想准备，和民营企业、民营企业家、民营资本共同发展。另一方面，国企在关系国计民生的领域里还要有一定的影响力。我曾问我的民营企业家朋友去哪里加油，他们说中石化，因为油品质量好。我问他们坐飞机选哪家航空公司，他们说国航，因为安全。国有企业所从事的这些事业，不仅为国家赚了钱，也支撑了我国民营企业的发展。

有人问，市场开放了，民企为什么非得跟国企搞混合，难道不能从零开始吗？这是因为从零开始不如混合快。国家的企业原来占有了一些资源，这是现实。要开放这块市场，需要和现实中已有的国有企业合作，把它们改造成为市场化的混合所有制企业，而不是简单地再成立一家新公司，把原来的国有企业赶跑。从我国的社会和经济现实来讲，这也是不可取的。在现有的国企里，通过发展混合所有制，让民企融合进来，是比较现实的选择。而从民企来看，民营资本进入混合所有制企业，一方面为国家创造了税收，另一方面也提升了混合所有制企业中的国有股收益，这两者都可被视为民营资本对国家的贡献，这也是中国特色社会主义条件下民营资本发挥的特定作用。

关于混合所有制，社会上常有议论，但这些议论者大多不了解真实情况。他们认为国企要垄断，所以把民企都收了，或者认为民企被逼得没办法向国企“投降”了，总是从负面来看事情，这是不对的。实际上，通过发展混合所有制，国企加快了市场化和社会化进程，收益被社会投资者所享有；民企加入国企，增强了竞争力和风险抵抗能力。可以说，从混合所有制改革里，我们找到了一条国民共进的康庄大道，这一特色探索是中国改革开放的重大成果，也是中国对世界经济发展理论的一大贡献。

——节选自2014年4月23日与财经作家苏小和的对话

国民融合是大势所趋

哈佛大学一位教授在其著作《文明的代价》中谈到了自由市场竞争和政府管制之间的关系，他认为自由市场竞争就是把市场的作用发挥到极致，完全自由的市场、充分竞争的市场只是一种理想状态，过去也遇到了很多问题，比如20世纪30年代美国经济大萧条，之后凯恩斯提出政府宏观调控的经济学理论，等等。这本书的核心思想是，任何一个理想的实现都要付出代价，不可能那么容易。混合型经济就是既有市场要素，又有政府要素。这也是党的十八届三中全会指出的，既要发挥市场在资源配置中的决定性作用，也要发挥政府的作用，既有民营的成分，又有国有的成分。现在，全世界没有一个国家一味地讲市场，也没有一个国家一味地讲政府管制，大多数国家都主张将两者融合在一起。

过去思想偏左的人讨论姓资姓社，对此小平同志提出，不搞争论、实践第一。现在一些人又反过来认为国有企业和国有经济都是落后的生产力，不应该存在。其实在中国，国企、民企都不可缺少，它们既有分工又有合作。作为市场竞争的主体，国企和民企在不同阶段、不同领域，此消彼长，你进我退，这是可以理解的，属于一般性市场竞争中的惯常现象，不应该大惊小怪，也不应该被诟病和贴标签。至于国有经济和民营经济共同组织的混合所有制企业，更应该得到社会的大力支持，不应该人为地去分裂开来。

长期以来，社会上关于“国进民退”“国退民进”的问题一直争论不休。出席一些论坛时，我发现听众对民企创业者往往报以热烈的掌声，而当有人批评国企时，台下也会有人鼓掌。我常想，人们能不能也给国企一些热情的掌声呢？其实，国企和民企之间并不像外界形容的那样生疏和隔阂。中国的企业融合度很高，就像正和岛办的一年一度的道农

会，200多个民营企业家聚在一起，也会邀请国企领导人参加。我非常高兴能和民企的大佬们一起欢度这个节日，和大家融合在一起。其实，正是融合产生了今天中华民族的发展动力，产生了我们在世界经济中强大的竞争力。

国外也有国企，像法国有50多家大国企，主要分布在关系国计民生、全民利益和社会保障的领域，有的国企也是混合所有制的。法国国资局局长曾告诉我，法国公众，包括媒体，对国企的看法是很正面的，学生选择职业时愿意选择国企，因为国企的工作相对稳定，市民选择服务时也愿意选择国企，因为国企是质量和安全的象征，而且法国的民企和国企之间也没有激烈的对抗。这和我国的情况很不相同。有时候我很纳闷，国企走到今天很不容易，但是国家的一些研究部门和一些大学的学者为什么对国企有那么大偏见，提起民企就给予同情和支持，提起国企就只有非议和批评。这其实很不好。苏联解体之前，有些专家学者一天到晚鼓吹私有化，满大街贴的都是推翻国有、推行私有的漫画和标语，后来俄罗斯真的私有化了，那些专家学者却丢掉了工作，有的甚至到街上去卖报纸了。对于国企改革，我们应该满怀热情地支持，平心静气地、温和理智地面对问题、商量讨论，而不是采取极端的方法，搞口诛笔伐的论战。其实，有不同看法很正常，只要从事实出发，以理服人，道理不难讲清楚。但如果是抱有成见，罔顾事实，随意比附，为争论而争论，就会把问题讲乱了。

顾衍时博士在书中写道，虽然以前的仁人志士把世界上最先进的思想和最新的东西都引进到了我们国家，但却没有搞好中国的事。我们最终走到了中国特色的社会主义道路上，这既包含了人类历史上一些最先进的思想，又包含了我们这个民族的基础文化，这就是相互融合的文化。今天不应该再用非公即私的传统思维来思考混合所有制改革了。

——节选自2014年4月23日与财经作家苏小和的对话

央企的实力+民企的活力=企业的竞争力

中国特色社会主义市场经济是多种所有制高度融合的经济，在大的市场体系里，国企和民企相互依存，互为补充，不可分割。实现国民共进、国民融合，不只是一个良好的愿望，而是国企和民企现实的生存状态，双方的合作是一种互利的经济合作方式。

从产权来看，我国绝大多数国企的核心企业都是上市公司，而上市公司一般都是和民营资本混合在一起的。其实，央企和民企做大了都要股份化，都要公众化，都要交由社会精英来管理。这其实是殊途同归，是企业现代化、公司化发展的必然结果。央企公众化，被民众持有，民企被央企重组，这种相互融合反映了中国特色，大的趋势是混合所有制。未来，国家在央企中的资本或许能实现可进可出，流动起来。长期来看，央企应该逐渐走到这条道路上去，用资本说话，逐渐淡化行政色彩。

从产业链来看，一个大型国企可能有上千家中小民企为其提供外包服务，二者共同生存在一个产业链上，国企与民企之间的合作远远大于竞争。像中国建材集团几千亿元的销售收入，不是我们独自做出来的，民营中小企业承接了很多外包业务，在供应、运输、服务等方面，我们都要依靠它们。

从“走出去”来看，国企和民企可以形成“中国组团”，民企利用其市场开拓方面的灵活性“打前站”，好比“探路人”，给国企提供了大量信息；国企出海好比“航空母舰”，利用规模、资金、技术等优势，带动大量民企参与国际竞争。中国经济是一个大系统，是一盘棋，既要考虑内在活力，也要考虑整体竞争力。央企与民企合作发展，构筑共同的融合体，共同参与国际竞争，提高中国企业的国际竞争力，这是大趋势，也是国家的战略需要。

可见，国企与民企并不像民间学术界说的那样像水和油一样不可调和，而是你中有我、我中有你、水乳交融的关系。我总结了一个公式：

央企的实力+民企的活力=企业的竞争力。按照这一公式，中国建材集团将央企的资源资金、人才技术、品牌价值、管理优势与民营企业的活力、激励机制和职业化精神等有机结合起来，走出了一条带动不同所有制企业共同发展、合作共赢的全新道路，为深化我国国有企业改革提供了崭新的思路和重要的样本。

记得20世纪90年代钱其琛在美国演讲时曾说：没有美国，中国人也会发展；没有中国，美国人也过得去。但问题是，两国合作不是更好吗？当时正值中美关系紧张时期，这段富有哲理的话打动了不少美国人。国企和民企也是这样，二者合作不是更好吗？我一向主张联合，支持包容性成长，而不是谁打败谁。中国建材集团遵循市场化、自愿化、共生多赢的原则，和民企合作得很好，并不像有些人想的那样强买强卖、抢占地盘。

实践总是先于理论。国企和民企同为市场竞争主体，共同担负着发展社会主义市场经济的重任，它们就像中国特色社会主义市场经济中的一对孪生兄弟，应彼此借力、相互融合、共同发展。中国有句话叫“井水不犯河水”，套用在国企与民企的关系上就是：井水河水，合起来就是活水。

——节选自2012年7月10日在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话

混合之术：找到各方最大公约数

混合要顺势而为

混合所有制是市场化改革水到渠成之举，它既不是要取代国有企业，也不会取代民营企业，而是将国有经济和民营经济相互融合发展的趋势加以强化，已经牢固树立的联系加以确认。发展混合所有制并不是一种形式，它有着丰富的内涵和严谨的逻辑，必须从发展的实际需求出发。

在混合过程中，中国建材集团抓住了三个关键点。第一，混合是为了获得利润，不是为了混合而混合。水泥行业产能严重过剩、恶性竞争严重，联合重组是解决全行业过度竞争困境的重要方式。中国建材集团的混合是顺势而为，以提升行业价值和获得利润为目标，符合经济发展规律，也满足了重组各方的需求。第二，选择合适的混合对象，既包括企业层面，也包括个人层面，这是成功合作的基础。选择合作企业要从自身发展战略出发，能够产生协同效益，企业家和团队要认同我们的理念文化，符合我们的任职要求。第三，有科学的合作机制，既能发挥好国企管理规范等优点，也能发挥民企机制灵活、市场反应快等优点，通过整合资源壮大市场话语权，真正实现“1+1>2”。

另外，混合其实是一个双向选择的过程，表面上由我们主导，实际上民营企业也会根据我们的企业实力、重组原则、管理水平等进行综合权衡。所以，很多时候我问自己的并不是我们要混合哪些企业、研究哪些战术，而是我们有什么吸引力，怎样才能被那些优秀的民营企业和企业家选中。关于如何做到这一点，我总结了三条经验：一是战略要有吸引力，国企要有清晰的发展思路，能给民营企业提供一些战略性支持，

让民营企业看到美好的前景和未来。二是利益上要有吸引力，通过先进的制度设计实现互利共赢，既要让大家获得眼前的利益，也要让大家看到混合后的长远利益。三是文化要有吸引力，要给予民营企业家充分信任，让他们能够说得上话，做得成事，真正感到这个平台能够干事创业，如鱼得水，产生强烈的企业认同感和归属感。国企能不能对民企有所包容，怎么保护民企？民企的安全感从何获得？这非常关键。中国建材集团这些年能这样快速发展，恰恰得益于包容利他的文化。

这些年来，在中国建材集团的大规模混合实践中，没有一家民企“反水”，说明这场改革得到了广泛认同。现实中有的人总是不看主流，而是想民营企业跟我们打交道，他们是个人，咱们是公家，他要不得好处能和咱们合作吗？其实，改革不是你得我失的零和博弈，混合所有制改革有这个潜力，让大家都从中受益，实现双赢和共赢。

——节选自2014年8月《中国新闻周刊》之《国有与民营混合之道》采访实录

新物种创造新优势

2014年年初，央视《对话》栏目做了一期专访，让我专门讲讲中国建材集团发展混合所有制的故事，并作为开年的第一期节目播出，取名为“尝鲜混合所有制”。中国建材集团在发展混合所有制方面的确是一个先行者，但说实话，走上这条道路并不是因为我有先见之明，而是受企业生存本能的支配做出的选择，有点儿“歪打正着”的感觉。这些年来，面对企业做大做强和行业“多散乱”的双重压力，中国建材集团走出了一条以“国民共进”方式进行市场化改革和行业结构调整的新路。

一是以“央企市营”赢得机制优势。“央企市营”是中国建材集团多年

探索形成的一套改革思路。现在看来，其核心内容完全符合党的十八届三中全会“积极发展混合所有制”的改革精神。

二是以“三层混合”深化产权改革。第一层，在上市公司中，中国建材股份等公司吸纳大量社会资本；第二层，在四大水泥公司等大型业务平台上，把民营企业的部分股份提上来交叉持股；第三层，水泥厂层面的企业里，给原所有者留下30%左右的股权。通过三层混合，既保证了集团在战略决策、固定资产与股权投资等层面的绝对控股，也提高了子公司在精细化管理、技术改造等环节的积极性。更为重要的是，将市场机制真正引入央企内部，提升了企业的竞争力。

三是以“三盘牛肉”吸引民营企业。要混合必须实现双赢，要变革必须端出“牛肉”。在与民营企业混合的过程中，中国建材集团准备了公平合理定价、给民企创业者留有一定股份、吸引创业者成为职业经理人这“三盘牛肉”，推动了联合重组和混合所有制的顺利开展。

四是以“包容文化”推动和谐发展。“混合”是一场对企业包容性的考验，靠的不仅仅是条条款款的约束，而是包容的智慧。中国建材集团坚持“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的“十六字”口诀，寻求各方的最大公约数，维护国有资本权益、民营资本权益和小股东利益，实现国民共进。在企业内部，坚持“以人为本”，建立了以融合为特质的“三宽三力”（待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、凝聚力、亲和力）的文化体系。优秀的文化对成功“混合”发挥了重要作用。进入中国建材集团的企业，不分先后，无一例外都有很强的归属感。

五是以“管理提升”确保改革实效。中国建材集团不断创新管理方法、管理措施和管理工具，建立起“格子化”管控、“八大工法”、“六星企业”和如何预防大企业病等一整套符合集团特点的大集团管理模式，确保了混合所有制改革扎实有效。

混合是国企改革的活力之源，混合创造新物种，混合就是一场进化。通过发展混合所有制，中国建材集团用25%的国有资本撬动75%的社会资本，实现了国有企业和民营企业共赢。如果不是开展混合所有制

改革，中国建材集团不可能进入世界500强企业的行列。

——节选自2015年第3期《高级经理培训研究》杂志《发展混合所有制的实践与思考》一文

宜控则控，宜参则参

混改模式的选择就是设计股权结构，股权结构是公司治理结构的基础，可以说有什么样的股权结构，就会有什么样的公司治理模式与之相对应。股权结构不是千篇一律的。在现代市场经济中，最普遍的股权结构是独资和股权多元化。

2013年春天我去法国培训时，对法国企业的股权结构进行了了解，有两个企业给我留下了深刻的印象。一个是法国燃气公司，它原来是一家国有企业，2008年与法国苏伊士集团联合成立法国燃气苏伊士集团。合并后，苏伊士集团变成法国燃气的第一大股东，国家退居第二大股东，占36%的股权。国有股减持后，扩大了企业经营管理自主权和市场化水平，提升了企业的国际竞争力。同时，由于36%的持股比例高过法律规定的国家持股33%的下限，确保了国家对重大决定的否决权。另一个是路易威登。这个家族企业花600万法郎请了一位CEO，帮助企业实现了每年百亿美元的销售额，成为世界第一大奢侈品牌。一个家族公司为了使资产保值、增值，为了更科学地管理，宁愿把全部资产交给职业经理人打理。这一点值得很多家族企业学习。

企业股权结构到底是独资还是多元化，没有统一的标准。大家的问题是，国有独资企业要不要向社会开放，混合所有制企业中的国有股占比多少为宜。其实在中央出台的分类指导改革文件中，可以找到这些问题的答案。公益类国企以保障民生、服务社会、提供公共产品和服务为

主要目标，一般采取国有独资形式；商业类国企应积极推行股权多元化，尤其是主业处于充分竞争行业和领域的企业主要采取相对控股、第一大股东和参股形式。

在发展混合所有制过程中，国有股是绝对控股、相对控股还是参股，要依据市场化原则，因地施策、因业施策、因企施策，宜控则控、宜参则参。宜控，主要是作为战略投资人；宜参，主要是作为财务投资人。对于充分竞争类的国有资本，在混改模式的选择上是控是参，主要从行业的特性、企业的战略出发进行考虑。以中国建材为例，在四大水泥公司，我们采取的是控股模式，保证了集团在战略决策等层面的绝对控制权以及上市公司和子公司的利润；在中国巨石，我们采取的是参股模式。在企业的股本结构里，中国建材是第一大股东，民企振石公司是第二大股东，弘毅资本是第三大股东，其余是散户。通过逐级控股，中国巨石里国有资本只占14%。中国巨石是市场化、国际化程度非常高的企业，国有股参股有利于企业成为独立的市场主体，有利于参与国际竞争，同时也实现了“增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值”的改革目标。

——节选自2016年5月9日在北大光华管理学院的讲课

“正三七”和“倒三七”

习近平总书记在吉林调研时指出，“推进国有企业改革，要有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能”。国企股权多元化正是契合了“三个有利于”标准，不但没有让国有资产流失或者私有化，反而扩大和增强了国有资本的控制幅度和控制能力。

一直以来，中国建材集团在联合重组、组建混合所有制企业中采取的是“正三七”和“倒三七”的多元化股权结构。“正三七”指中国建材集团持有上市公司中国建材的股份不低于30%，保持第一大股东的相对控股权，其他投资机构的持股与流通股不超过70%。“倒三七”是指中国建材股份持有其所属子公司约70%的股份，给机构投资者和原创业者留下30%的股份。

通过“正三七”与“倒三七”的股权划分，中国建材集团形成了一套自上而下的有效控制体系，在保障国有资本控制力的同时保留非公资本，引入了市场机制，增强了企业活力，用少量的国有资本带动了大量的社会资本，共同推动企业发展。在产权多元化的过程中，我们允许民企创业者“带枪参加革命”，成为规范治理企业中的职业经理人，这样一来，民企的机制得以继续保留，民营资本也参与到国企的产权改革中。这些企业和企业家进入中国建材集团后，资本的价值放大了，大家的干劲儿也更足了，这是实实在在的共赢。

采用“正三七”和“倒三七”的股权结构，中国建材集团对上市公司并不是绝对控股。一般认为，和绝对控股相比，相对控股看起来控制力不那么强。但在实践中我发现，不同性质的投资者之间并没有太大的分歧，大家的理念总体上是一致的，就是按国家产业政策和市场规律办事。同时，《公司法》能够保证在相对控股的模式下，控股股东的控制权是清晰且可实现的，不会失去对公司战略方向和重大决策的掌控。充分竞争的行业需要公司实现真正市场化经营，相对控股模式恰恰可以在企业内部建立更加规范的治理结构和更加民主的决策机制，充分调动各种资本参与企业经营决策的积极性。而且，相对控股还有一个最明显的优势，就是可以用有限的资本尽可能多地撬动社会资本。既然可以用更少的钱做成事情，为什么要多花钱呢？

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

让所有者到位

混合所有制解决的一个核心问题，就是所有者真正到位。所有者不到位的企业，企业里往往没人真正对企业负责，今天你信任我，我“五加二”“白加黑”；明天你不信任我，我就不干活了。这种机制是不行的，必须引入真正的所有者。

什么是所有者到位？这是国企改革中必须搞清楚的一个命题。有人说，国有企业不是有所有者吗？事实上，传统国企的所有者往往是虚置的，无论是资产管理部门还是董事会，都只是所有者代表。过去我们搞改革时讲“所有者缺位”，说的就是这个意思。民企的所有者是天然的，民企老板的责任心也是天生的。天然的所有者和所有者代表是不一样的。我们搞混合所有制一定要引入天然的所有者，民企入股者把所有者到位的机制带了进来，企业因此多了一双民企所有者的眼睛，形成了良好的内部约束和激励机制；国有股东也借力民营股东所有者到位的天然机制、市场机制，不断深化改革并快速发展。过去，国有企业的技术和人员支持了民营企业的发展，今天国有企业也希望借力民营企业的市场化机制、拼搏精神和企业家精神，大家优势互补，共同发展。

在中国建材集团快速发展的过程中，我对所有者到位这一点感触很深。这些年，我曾接到民企老板的来信，反映我们派驻的个别管理者做事不规范、花钱大手大脚。我看到这些意见既生气又高兴，生气的是这些管理者原来大多是地方国企的干部，身上还留有传统国企的一些老毛病；高兴的是这些意见有助于我们改进工作，恰好反映出了所有者到位的市场机制，否则这些问题很难被发现。在南方水泥等企业里，很多民营所有者在企业内既是股东又是管理者，他们把企业管理得井井有条，效益非常好，没让中国建材操太多心。

现在监管国企的机构、制度很多，但我认为监管还要依靠企业自身的机制。我们应该承认所有者到位的作用，而且这种机制是先天的、起决定性作用的。我认为最好的监管就是好的内部机制加上有效的外部监

管，双管齐下，才能真正把企业管好。

——节选自2014年3月6日在国家行政学院的讲课

变革就要端出“牛肉”

未来学家、全球50位管理大师之一约翰·奈思比特在《世界大趋势》注一书中有一句名言：“变革，就要端出牛肉。”事实上，这句话正是中国建材联合重组的一个重要原则，贯穿了行业整合、大力组建混合所有制企业的全过程。发展混合所有制企业，关键在于要有与他人分利的思想。只有具备这种思想，诚心诚意地端出你的“牛肉”，才能制订出更加切合实际的重组整合方案。

第一盘“牛肉”是国际通行的定价原则。聘请专业中介机构以重置法进行评估并以此为依据结合国际通行的定价模式进行市场定价，确保创业者原始投资的合理回报。在被重组企业创业的时候，购买矿山、土地的价格很低，以吨造价来计算资产净值，即可实现原始投资的较大增值。这一定价原则对于中国建材来说也是一笔合理的买卖，如果现在投资购买矿山、土地，中国建材的投入就会高得多。一方考虑投资收益，一方衡量机会成本，这盘“牛肉”让收购双方都很满意。

第二盘“牛肉”是整合效益和留给创业者部分股份。由于水泥行业具有区域性强的特点，在竞争中，如果不进行联合重组，同一区域的许多水泥企业都会亏损。而联合重组后，可以通过管理整合与企业协同，提高资源配置效率和企业竞争力。留给创业者一定的股份，能够让他们有机会分享整合后产生的财富。过去民营企业股权100%是民企老总自己的，如果亏损就会活不下去。加入中国建材之后，虽然他们只占30%的股份，但却有了利润，实现了利益共享。

第三盘“牛肉”是对那些有能力、有业绩、有职业操守的创业者给予充分信任并继续留用，吸引他们以职业经理人的身份加入中国建材集团的队伍。很多民营企业家在市场化道路中一路摸爬滚打、过五关斩六将，是非常优秀的人才。成为我们的职业经理人不仅能够继续发挥他们的聪明才智，从事自己所热爱的事业，实现个人价值，而且能够稳定重组企业的管理团队，增加集团经理队伍的人才储备。

“三盘牛肉”在中国建材集团推进联合重组的过程中起到了非常关键的作用，解决了与市场接轨、产权关系和职业经理人这三个核心问题，奠定了发展混合所有制的制度基础和实现路径，最终促成了蔚为壮观的行业整合。

——节选自2014年7月24日在北大光华管理学院EMBA（高级管理人员工商管理硕士）培训班的讲课

“三优先”与“三目标”

在党的十八届三中全会精神的鼓舞下，全国各地掀起了混合所有制的改革热潮。由于中国建材集团在这方面取得了一些成效，很多企业和高校都很想了解一下我们推行混合所有制的具体做法。国企与非公企业究竟应该如何混合？我将其总结为“三优先”与“三目标”。

“三优先”原则包括：一是在考虑业务单元活力和对业务单元的控制力时，要把活力放在优先位置上，有活力才能使国有资产保值增值，如果过分强调控制力而忽视活力，企业留给国家的往往是一个烂摊子、一堆废铜烂铁。二是在考虑利润和收入时，要把利润放在优先位置上，创造良好的经济回报，不赢利的业务原则上不做。三是开展员工持股与引入机构投资人之间机制优先，改革的动力是混合所有制，混合所有制的

动力则源于机制，无论采用何种混合方式，优先考虑的都是为企业引入市场机制。

“三目标”是混得适度、混得规范、混出效果。

一是“混得适度”。在“相对控股”“第一大股东”“三分之一多数”等基本前提下，探索多元化股权结构。改革中既不能一股独大，导致所有者缺位，也不能股权过于分散，否则就会“三个和尚没水吃”，股东无法统一意见或不会真正关心公司发展，导致公司权力被经营层操纵，也就是我们常讲的“内部人控制”。比如，今天的日本企业绝大部分都是公众化的，而且公众化程度很高，最大股东的股份不超过5%~6%。在丰田汽车公司，最大的股东丰田章男的股权也不超过2%。试想，一个企业如果股权过于分散，决策效率就会降低，也不会有人真正为公司负责。我认为合理的混合所有制结构是，国有资本和两三家非公资本组合形成公司的战略投资人，其余由财务投资人和散户股民持有，这样既能保证企业有负责任的股东，也能保证广大投资者有合理的回报。

二是“混得规范”。即要结合市场监督机制与完善保护国有资产的相关制度流程，保证操作透明、规范，有效防范国有资产流失。在方案设计的最初阶段，邀请律师事务所、会计师事务所、人力资源咨询公司、投资银行等机构全程参与，确保方案依法合规，同时制定实施细则，确保操作规范。

三是“混出效果”。即围绕提高运行质量和赢利能力，控风险、增活力、出效益，使其成为企业持久的发展动力。在集团发展混合所有制时，应选择“并联结构”，即各子公司按业务单元进行分类混合，这样做的好处是让每个单元都拥有机制、焕发活力，处于一种“赛马状态”，一旦出现风险也便于切割，不至于造成大的损失。

可以预见，随着新一轮国企改革的深入，混合所有制企业的数量将越来越多。混合所有制涉及面广，关系到许多相关方的利益，大规模推行混合所有制是国企迄今为止最深刻的一场变革，是国企改革深水区的一场攻坚战。

——节选自2014年10月18日在“中国的转型变革——混合所有制公司治理”论坛上的发言

一个公式和十六字口诀

混合所有制并非一混就好，或者一混就灵，要让不同所有制企业成功混合在一起，其中大有学问。如何混合？关键取决于有没有正确的思想文化，能不能发挥各自优势，能不能找到各方的最大公约数。不同所有制企业在体制、管理、文化上存在差异性，不讲求同存异，不讲融合发展，不讲和谐共生，肯定不行。为此，中国建材集团在混改过程中，始终牢牢坚持一个公式和“十六字”口诀。

一个公式即“央企的实力＋民企的活力＝企业的竞争力”。这个公式既是对国企民企关系的深刻理解，也是进行混改的重要依据。发展混合所有制不仅是资金的混合，更是能力的混合、优势的混合、文化的混合。举个例子，在一个家庭里，父母长得一般，但孩子继承了父母的优点，可能长得很精神。混合所有制也是一样，最要紧的是继承国企和民企的优点，把国企的经济实力、规范管理和民企的市场活力、拼搏精神有机结合起来。如果把传统国企常有的官僚主义和民企常有的非规范化结合在一起，混合所有制一定是失败的。

“十六字”口诀即规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作。规范运作，就是混合之初就要细致地做好制度性安排，合理进行资产评估，既不能造成国有资产流失，也要确保民营企业的利益。混合所有制是一场公平、透明、公开的合作，一切都要开诚布公、规范操作，这是基本前提。互利共赢，就是坚持与人分利，合理设置股权结构，兼顾好各方利益，既要维护国有资本权益、民营资本权益，也要维护小股东权益。互相尊重，就是混合各方要彼此信任和尊重，国企不能歧视民企，民企

也不能挖苦国企，大家要优势互补，共同学习、共同进步、共同发展。因此，在中国建材集团大规模重组时，我提出要充分理解民企，保留它们的“野性”，包括灵活的机制、创新能力、企业家精神、拼搏能力等，不能简单地同化它们。长期合作，就是不能把混合所有制视为一种过渡状态，而应视其为一种长期合作的制度安排。搞混合所有制有点儿像恋爱结婚，凤求凰，大家只有坦诚相待、相濡以沫，才能执子之手、与子偕老。

诺贝尔经济学奖得主让·梯若尔认为，“可以将理性和现实相结合，设计出不损害各方利益的机制。”中国建材集团的实践充分证明，在企业深化改革、创新机制的过程中，做好制度设计，找到最大公约数，混合各方就能实现共生、共存、共赢。君子和而不同，只有国企真正与民企形成水稻一样的“杂交”优势，才能确保混合成功，实现和谐共赢。

——节选自2014年9月18日在大连高级经理学院的讲课

---

1. 《世界大趋势》简体中文版由中信出版社于2010年1月出版。——编者注

开展机制革命

混改的关键是“改”不是“混”

混合所有制改革是打通国有企业改革隧道，攻克我国经济体制改革中心难题的关键一环，但做好混合所有制改革也是一项有难度的工作，要结合实际做细做实。混合所有制不是一混就灵，也不能一混了之，核心是通过混合所有制引入市场化机制。如果没有在引入市场化机制上下功夫，混合的意义就不大。

关于混改，大家的关注点往往在“混”上，其实“混”起来容易“改”起来难，而重点又要落实在“改”字上。混合所有制不同于股份制和上市公司。区别在于，混合所有制引进了非国有资本的所有者，而5家国企也可以组成一家股份制公司，但不是混合所有制，没有解决所有者到位的问题，没有在企业内部建立市场化机制。上市公司是一种混合所有制，但是可能存在“一股独大”的问题，把小股民挡在外面，不进行内部机制改革。例如，有的企业尽管是H加A，但是内部机制一直很差。

回顾当年国企改革上市时，一些上市公司完全按照和母公司在资产、财务和管理“三分开”的要求，真正把市场机制引入企业，像中国建材旗下的北新建材和中国巨石，都通过上市建立现代企业制度，得以快速发展，成为优质上市公司。但也有公司把上市作为圈钱工具，母公司和上市公司之间完全是原来传统国企的那套做法，上市以后，还是从左口袋到右口袋，最后既掏空了上市公司，母公司也一塌糊涂，甚至倒闭了。直至今日，这些教训仍然记忆犹新。

所以，今天发展混合所有制，不能只图表面上混来混去，也应该把市场机制引进来，真正地让企业有活力、有动力，这才是做混合所有制

的根本目的。混合所有制企业关键是转换经营机制，既要发挥国有企业的实力，又要真能注入民营企业的活力，真正提高企业的竞争力。现在，有的企业已经“混”起来了，但“混”了以后没有深入改革，也就没有取得成效。这就需要混合所有制企业在推行员工持股、职业经理人制度方面有所突破。

混合容易，但改革机制并不容易，是否有市场机制，还是取决于能不能改到位。在国企改革攻坚期，改革者们需要更加坚决的态度、迅速的行动，围绕完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，扎实深细地做下去。如果我们能够真正触动体制机制，使企业充分市场化，调动员工的积极性，混合所有制改革一定能成功。

——节选自2018年12月28日在第十六届中国企业发展论坛上的演讲

何谓企业的机制

企业机制是调动企业各动力要素向企业目标前进的内在过程，指的是企业效益和经营者、员工利益正相关的关系。有关系就是有机制，没关系就没有机制。机制属于治理范畴，是企业重要的分配制度。无论企业是什么所有制、规模多大，没有机制，神仙也做不好企业，有了机制，做企业不需要神仙。

“资本+经营者+劳动者”是企业机制的基础，是做企业的“三宝”。资本作为前期劳动的积累，维系着企业运作；经营者对企业成败至关重要，好的经营者会让企业盈利，差的经营者则会因经营不善，导致企业亏损甚至破产；员工不仅是劳动者，也是财富的创造者。机制研究的就是在所有者、经营者和员工之间如何分配收益。围绕企业财富有两种不

同看法，一种是认为企业财富是资本的升值，一种是认为企业的财富来源于劳动者的创造。而今天普遍的看法是，企业财富既离不开资本的投入，也离不开经营者的努力、员工的创造。随着高科技时代的到来，创新正推动企业生产函数的变化，人的知识与智慧、经验与能力对企业的贡献越来越大，企业应予以充分承认和大力激励。机制是企业微观搞活最根本的因素。如果没有机制，无法调动人力资本的积极性和创造性，资产资本就会成为"废铜烂铁"。

任何企业都存在机制问题。机制和所有制之间有联系，比如发展混合所有制为引入市场机制铺平了道路，但所有制并不决定机制。机制不是国企的独有问题，民营企业、家族企业同样存在机制问题。像华为采取"财散人聚"的机制，就是把财富更多地分给干部和员工，从而增加了企业的凝聚力。不少人因华为没上市而误以为华为是任正非的家族公司，事实上，任正非在华为只有1.01%的股权，华为的工会股份公司持有98.99%，华为是近乎全员持股的公司，但它把股权和能力、贡献和年功很好地结合起来，增强了企业的向心力和亲和力，提高了企业的创新力和竞争力。华为的成功启示我们，无论何种企业都得进行机制革命。

机制革命考验所有者的选择。从《中华人民共和国公司法》来讲，我国企业是股东所有的，如果股东不把人力资本当成资本，就不会给经营者、劳动者去分红。今天，所有者要学会分享，已经成为金融、高科技、咨询等诸多行业的共识。清代的晋商很早就明白分享制的好处，他们的做法是赚的钱归东家一份，掌柜和账房先生一份，伙计一份，各占1/3。华为的分配机制则是"东家"一份，"掌柜、账房先生、伙计"占三份，这种做法更先进。改革需要"东家"的支持，让不让"掌柜、账房先生、伙计"参与分红，有赖于"东家"是否精明。

全国国有企业改革座谈会上强调，当前国有企业改革正处于一个行动胜过一打纲领的关键阶段，要以"伤其十指不如断其一指"推进国企改革大胆务实向前走。时不我待，混合所有制改革要立足于在机制上全面突破，加快速度。高效的机制是来自所有者的经营思想，来自所有者的

开明和精明，来自企业的不断的探索和实践。归根结底，改革不仅要实现所有权结构的优化，还要有好的机制才能把企业搞活。

——节选自2018年11月《财经》杂志采访

让企业成为共享平台

改革再出发，“共享”这个话题是绕不开的。我认为，改革的方向是发展混合所有制，改革的动力是让所有者利益和劳动者利益能够共享。在追求高质量发展的今天，让企业成为社会、股东、员工的利益共享平台，实现社会的均富和共富，这符合社会主义共同理想，也是落实“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念的必然要求。

一说到分享，有人会问，分享是分谁的红，是不是要分所有者的红？其实，劳动者分的是自己的劳动成果。通过共享机制，员工可以凭诚实劳动多获得一些收益，企业效益好了，所有者就会赚得更多。共享不是简单的分饼，而是把饼烙大，让大家都受益，这就是共享的意义。在国有企业，一提员工分红就和国有资产流失联系起来，归根结底是没有确立人力资本的概念，只承认资产资本。肯定人力资本的重要性和贡献，可以打开进一步深化国企改革的心结。只有把机器、厂房等有形资本和人力资本很好地结合起来，才能发挥干部、技术人员、员工骨干的积极性，企业才会有效益，国有资产才能保值增值，才能做强做优做大国有资本。

改革是围绕着利益分配关系进行的。经济学里有个“佃农论”，大意是：佃农租了一块地，每亩每年要交几百斤粮食，生产多了就多得，生产少了就少得，这样佃农就有积极性。我国过去实行的承包制和“佃农论”的逻辑是一样的。那时候首钢搞承包，国家大头、企业中头、个人

小头，实际上对财富做了分配。即使资产都是国家的，也应该把资产所有权和分配权有效地分开。后来也采取过股票增值权、员工持股、现金奖励等方式，取得了一定效果，但总体上中长期激励的方式和效果还有限。从长远看，通过改革激励制度，建立多层次的现代激励体系，保护激发企业家、知识员工和广大干部职工干事创业的热情，是确保企业可持续发展的百年大计。激励机制建立不起来，改革就会出现问题。

像中国建材的专利有1万多项。作为一名国企科研技术人员，发明专利和他的收入是否有关系？以前多数企业认为没关系，觉得那是国家投资的成果，科技人员只是普通劳动者。但问题是，有的劳动者一项专利也没获得，有的劳动者却有很多项发明专利，为企业创造了巨大效益，如果一点儿收益都不给他分配，恐怕人才就会慢慢流失，上一轮国企改革的红利就会丧失，企业就会失去竞争力，所有者利益也就无从保证。这是摆在我们面前非常迫切和严峻的问题。

今天，我国已进入高质量发展阶段，人们的生活逐渐富裕，社会主要矛盾发生变化，国企改革的动力是什么？答案就是满足员工对美好生活的向往。共享机制不应只在民营企业实现，国企也应成为共享平台。干部员工通过在企业辛勤努力地工作，能够共享企业财富，能够负担子女教育、老人赡养、购房购车等生活成本，在企业里安心工作，在社会上体面地、受人尊重地生活。这样，大家才能发自内心地以在国企工作为荣，才能与企业结成荣辱与共的命运共同体，进而造就更多具有全球竞争力的世界一流企业。

——节选自2018年4月15日在莫干山论坛上的演讲

充分维护员工利益

很多人认为，企业的目的是实现股东利益最大化，为股东创造最大价值。但我认为，企业的目的应包含社会进步、股东回报和员工幸福三个方面的内容，而在这三者之中，维护员工利益、增进员工幸福至关重要。企业只有让员工充分受益，才能激发其积极性和创造热情，推动企业走向繁荣昌盛，这是提高股东回报、推动社会发展的基础。

这些年，许多企业尤其是上市公司，把股东利益最大化作为不二法则。由于过分强调股东至上，一些股东把董事会当作橡皮图章，董事也唯股东马首是瞻，股东通过董事会和管理层掏空公司的事情屡有发生。还有一些股东，以短期套利为目标谋求上市公司控制权，进而以短期市值为目标，诱使企业董事会和管理层减少技术创新等长线投资，再利用短期高利润拉升股价，最后高位减持获利，在这个过程中管理层也拿到高薪和奖励，却损害了员工利益，这使一些上市公司沦为反复套利的工具，最后损害了公司的健康发展。应该认识到，公司是社会的，股东可以通过分红和买卖股票获利，也可以通过股东会行使相应权利，但公司并不属于股东，股东权利应有限度。片面强调股东利益只会让企业发展短期化，使企业失去社会基础和员工支持，丧失活力。

员工是企业的主体，员工利益在公司的目标序列中应处于相对优先的位置，理应得到充分保护。德国企业的员工为14级工资制，按年功和技术水平评定，这种工资体系保证了工匠精神的培养和员工的忠诚度。我国国有企业中以前员工有8级工资制，后来打破了这个工资体系，而新的体系又没有很好地确立起来，一些企业为了股东和管理层的短期利益而不惜损害员工利益，无端裁减员工，蓄意压低薪资，更谈不到给予员工一些利润分红权了。

正确对待员工利益，不是所有者和经营者的恩施，而是企业进化的重要标志，也是对企业财富创造者的一种尊重。今天，公司的资本形态已发生了重要变化，公司的资本不再只是机器和厂房等有形资本，有创造力的员工是企业最重要的资本，虽然公司那张资产负债表上没有记载企业的人力资本，但员工能力已经成为企业创造财富的原动力。企业在

进行财富分配时，必须充分维护员工利益，让员工的人力资本参与分配，不能把员工当作会说话的机器来役使。

——节选自2018年17期《中国企业家》之《企业应是共享平台》一文

从“老三样”到“新三样”

改革开放初期，企业机制面临的是平均主义“大锅饭”，那时的机制改革指向“劳动、分配、人事”三项制度，我称之为“老三样”，它着眼于提高效率，解决“干多干少一个样、干和不干一个样”，解决“能上能下、能多能少、能进能出”。而现在，我们要建立的机制是指“员工持股、管理层股票计划、科技分红制度”的新三样，“新三样”解决的是企业的财富分配问题，目的是提高员工的获得感和幸福感。

经过多年实践和试点，我们摸索出几种有效的企业激励机制，包括骨干持股怎么做、管理层股票计划提倡什么、分红权提倡超额利润分红、技术分红不受工资总额限制等。

一是员工持股。依照《公司法》，让普通员工、科技人员规范持股，激发和调动积极性，这是常规做法。例如，山东万华旗下两个员工持股公司共持有万华20%的股份，国有股占21.6%，二者比例相当，合起来做一致行动人。万华的实践表明，员工持股通过员工持股公司这一平台能够很好地实现，在平台里员工股是流动的，持有的股份是激励股而非继承股。一般来讲，员工股份不进入上市流通，而是分享红利和净资产升值部分，退休时由公司回购股份，再派分给新的员工，这样一方面保持员工的稳定性，另一方面保持员工持股的延续性。

二是管理层股票计划。股票增值权，西方人称之为影子股票。股票

增值权简便易行，把管理层收益和股价结合起来，实现管理层的积极性与企业的市值结合起来。管理层不出现金，也不真正拥有股票，但享受股票的增值，对管理层来说是比较安全的，也是行之有效的办法。

三是超额利润分红权。对大多数非上市公司而言，激励机制主要采用超额利润分红权，这是从税前列支的一种奖励分配制度，就是把企业新增利润的一部分分给管理层和员工，也就是我们以前常讲的利润提成，这样既确保了公司的利益，也提高了员工的积极性，应该普遍实施。万华规定创新效益的15%作为创新者奖励，带动了企业的自主创新。中国建材所属中国联合水泥、贵州西南水泥这两年采用了超额利润分红权，调动了管理人员、技术人员和员工的积极性，年利润大幅增加。实践证明超额利润分红是企业创新发展的强劲动力。

《关于深化国有企业改革的指导意见》提到，企业的分配制度是企业法定的权力，任何人不得干预。处理超额利润分红应该实施工资总额备案制，也应适当降低分红奖励的个调税税率。西方跨国公司一般都有分红权，员工差不多一半收入来自年终分红。发展中国家也是如此，像埃及企业依法必须拿出不低于10%的利润给员工。中国虽然情况不同，但我们可以进一步放权让利，让改革再进一步。我们希望每年进行分红，并和当期效益结合起来。员工持有的股份不流通，员工不享受股票溢价，由员工持股公司享受溢价，而员工享受分红权、净资产收益权，这样就不受股票下跌的影响。企业也等于给员工带了“金手铐”，使员工能够更加稳定地工作。

——节选自2019年第1期《国资报告》之《混改不会一混就灵关键是机制改革》一文

寻找优秀的职业经理人

从半职业经理人到职业经理人

现代产权理论强调委托代理制，任何所有制企业做大，都不可能再由投资者直接经营，企业的经营工作都要委托给经理层。实施职业经理人制度有助于建立和完善现代企业制度，把市场机制引入到经营管理人才队伍中，帮助企业发现和重用一大批职业素养好、工作能力强的系统内骨干，吸引和聚集一大批市场化程度高、职业化程度好的系统外精英，激发企业的活力和创造力，帮助企业在竞争中保持优势。

西方国家其实不太强调职业经理人的概念，因为经理人就是约定俗成的，是职业化的，国外很多关于职业经理人的书，大多讲的都是猎头公司的概念。我们现在讲的职业经理人是相对于行政任命式的管理者而言，按照市场化方式选聘和管理的管理者就是职业化的。职业化指的是人一生所从事的相对固定的工作。一般来说，职业经理人要么在一个企业里越做越好，要么在不同的企业做，但这个职业是终身的。当然，职业经理人做了几年后，转而去做创业者也是可以的。

从我国来说，引入职业经理人制度是国企改革重要的破题方法。国资委为国家管着这么多企业，要想管好，只能搞委托代理制，董事会是国资委的信托机构，由职业经理人组成的经理层则是董事会的信托机构。公司制企业中，职业经理人制度与董事会制度同等重要。董事会的决策如果没有有水平、有执行力的职业经理人去落实，再正确的决策也只是空中楼阁。只有职业经理人制度建立起来，才能和董事会一起构成企业委托代理的完整闭环。

经过长期市场化改革，绝大多数央企都建立了规范的董事会，不再

是传统国企了，管理者多少都有了一点儿职业经理人的味道。不过，很多管理者只能称为“半职业经理人”，既不是过去行政任命式的国企干部，也没有完全职业化。现在，要解决的问题就是让职业经理人彻底职业化。这样能够破解国企高管选聘、业绩考核、薪酬管理等诸多难题。现在，社会上对国企经理人有些议论，很大程度上是因为国企尚未完全做到市场化选聘，职业经理人不是职业化的。如果实行职业经理人制度，解决了管理人才从哪里来的问题，经理层是由董事会选聘的，而不是政府部门任命的，经理层薪酬也是由董事会确定，就不存在所谓的行政级别、收入等社会上诟病的问题，这样政府部门就不用背负太多的责任和压力。

职业经理人制度是公司经营管理方式的重大创新。现在中央强调发展混合所有制，为健全公司法人治理结构、建立和推广职业经理人制度打开了通道。如果能过这一关，国企就能做强做优，跻身世界一流；反之，则有可能在市场上再打败仗。

——节选自2016年9月20日在中电建集团高级职业经理人专题研修班上的讲课演讲

严把入口，畅通出口

中国建材集团这些年发展很快，有人问：“你们从哪里找来那么多的职业经理人？”我的答案是：“一切皆由市场来。”近几年，集团大力推行职业经理人制度，积极探索经理人职业化机制，既有效地解决了人才短缺难题，又激发了人才队伍的活力，储备了大批高素质、高层次、复合型人才。在已有探索基础上，按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，我们将在二三级公司全面推行职业经理人制度，为企业迈向世界一流奠定坚实的人才基础。

对于职业经理人，我们确立了资格准入制度，在接纳企业文化的前提下，明确基本要求并提出三个任职标准：一是职业操守，二是职业化能力，三是业绩。根据这三个方面的表现，我们会按市场论价。职业经理人的经营能力决定了其市场价值，就像俱乐部球员转会一样，如果你在A公司做出了业绩，B公司要把你聘请过去就要给出合理的价格。职业经理人对应职业化待遇，业绩升则薪酬升，业绩降则薪酬降。虽然这样做常会有压力，但能让企业有效率，让国有资产保值增值，给国家一个优秀的企业。中国建材的职业经理人有四种类型，一是现有领导人员转化的职业经理人，二是外部引进的职业经理人，三是重组、合作企业留用的股东或管理团队，四是外籍和境外成员企业聘任的职业经理人。

职业经理人由董事会聘任，实行契约化管理。职业经理人要与董事会签订契约，强化目标绩效导向，做到“六个明确”，即明确职业经理人与企业之间的责任、权利和利益，明确职业经理人的岗位责任、绩效责任和任期目标，明确突出经营效益等KPI（关键绩效指标）的考核内容，明确以市场对标和约定绩效责任相配合的考核标准，明确日常考核、年度考核、任期考核等相结合的综合评价体系，明确目标、绩效考核评价结果是留用或退出的基本依据。对绩效考核不合格者给予降职或解聘，但被解聘者如确实能力突出，仍可按招聘要求和程序留在企业从事其他工作。我主张，改革要有力度、有温度，要讲道理、不绝情。企业经营是一项复杂的高风险工作，业绩不好有时也受大环境等客观因素影响，要为进入退出通道的职业经理人留有出路，不能把退出机制绝对化。

建立职业经理人制度是一件好事儿，通过这项改革，要使经理人提高认识，一是进一步理解市场内涵，提高市场意识；二是更加热爱公司，增加企业向心力。结合这两方面，要以温和、渐进的方式引导经理人走职业化道路，给予大家更公平的舞台、更优厚的待遇，同时大家也要知道应承担的责任和风险。

——节选自2019年1月20日在中国建材集团工作会议上的讲话

引才、育才、用才的“三个一”策略

中国建材集团是一家靠联合重组快速发展起来的企业，身处充分竞争性行业，必须寻求市场内在动力，建立适应市场经济要求的选人用人机制。我们坚持高端引领、集约开发，根据企业战略需要，采取“三个一”策略，通过建立一个渠道、构建一个机制、营造一个环境，进一步拓宽选人用人视野，为集团选聘了大批素质优良的职业经理人。

一个渠道是指，按需选才，按照不同类别、层级、岗位的职责、素质要求，建立招选结合的市场化选人渠道。对专业经历要求高、通用性较强、原则上不承担主要经营管理责任的中高层岗位，如市场营销、财务、资本运营等，一般直接从市场选聘；对行业经验要求高、承担主要经营管理责任的高层管理人员，一般在联合重组和企业交流中通过文化理解与认同，定向争取同行转化加盟；对职业忠诚和文化认同度要求高的一些敏感岗位，如采购等，尽量通过提升职业化素养、建立市场化机制，推进现有经理人向职业经理人转变；对市场竞争相对充分的其他岗位，通过岗位职业化、市场化推动存量经理人向职业化转化。

一个机制是指，统筹内外部资源，强化培养机制。中国建材集团对职业经理人不单是“用”，也注重“育”，通过对职业经理人的培养培育，着重提高其专业素质、学习能力、领导能力和经营管理能力。在集团内部，根据专业领域和企业类型，对职业经理人进行轮岗锻炼，对引进的职业经理人，侧重于集团战略文化、职业素养和公司相关制度等方面的培训，鼓励开展在职自学和自主选学。在集团外部，充分用好中组部、国资委组织的各种培训机会，深度开发党校、行政学院、高校和专业机构的教育资源，为职业经理人提供有针对性的在职培训课程与培训项

目，从专业技能、管理技能、团队合作等方面对职业经理人进行培训。

一个环境是指，坚持以人为本，强化文化感召、素质提升和人文关怀，塑造引才、育才、用才的良好环境。中国建材集团坚持以人为本的企业文化，营造尊重人、理解人、关心人的氛围，通过强化职业经理人的文化融入和价值认同，给予职业经理人充分理解、信任和支持，增强职业经理人的归属感和认同感。南方水泥总裁当年曾拒绝了一家上市公司开出的三倍于中国建材的年薪。他在解释为何毅然选择加入中国建材时说："我认同中国建材的战略和文化，加入中国建材有奔头、有归属感。"要使职业经理人真正融入企业，企业必须对职业经理人坚持人文关怀和情感维护，为他们解决后顾之忧。只有对企业建立起深厚的感情，大家才会心甘情愿地付出和追随，正所谓"收人先收心，引才先引心"。

——节选自2016年9月20日在中电建集团高级职业经理人专题研修班上的讲课演讲

坚持内部优先原则

职业经理人的市场化选聘不等于公开招聘。事实上，公开招聘只是市场化选聘的方式之一。董事会是企业里的领导机构和决策机构，把经理层选聘权交由董事会，由董事会进行内部聘任，这也是市场化选聘的重要方式。全世界跨国公司的职业经理人大多数都是由董事会在企业内部进行选聘，只有少部分由猎头公司帮助招聘，很少用公开招聘、网上招聘的方式。像总会计师、总工程师这类通用的技术型职业经理人可以公开招聘，公开招聘CEO的并不多见。

推行职业经理人制度，应实行内部培养和外部引进相结合，以现有

经营管理者身份转换为主。为什么？因为一下子“空降”那么多经理人不现实，而且企业内部的很多优秀人才已具备了向职业经理人转化的条件，他们对企业情况很了解，忠诚度和归属感也都很高。我们常强调职业经理人的市场化、流动性，但其实职业经理人的流动性和对企业的归属感应该结合起来，不然职业经理人可以随时“炒”了公司。

国有企业以前搞过很多公开招聘，结果最终胜出者大多有国企工作经历，因为真正明白国有企业运作规则的人并不容易找到。中国建材集团曾经进行过几次社会招聘，招聘到一些高学历人才，有些人还有显赫的简历，但这些人最终大多因为不适应企业文化，留下来的并不多。流动的人总是在流动，而对于做企业的人来讲，还是要培养自己的人才队伍。所以我主张，职业经理人要建立在现有人员转换的原则上，并明确同等条件自己培养的人才优先。如果确实缺岗位，也可以公开招聘，但原则是同等条件下“内部优先”。明确职业经理人以现有经理人转化为主，这对企业里的优秀管理者也是一种鼓励和肯定。外来的和尚并不见得会念经，不然经念不好，外来的和尚难受，家里的和尚也难受。

衡量职业经理人的转化是否成功，要突出“三个标志”，实现“四个认可”。“三个标志”包括：一是聘任方式从任命制转变为任期聘用制，由本企业董事会聘任，集团公司实施备案管理；二是薪酬体系参照行业企业和可比公司水平，实现激励与约束相结合；三是健全市场化流动退出机制，为不符合任职资格或不愿转换身份的原高管人员保留退出通道，对绩效考核不合格者给予降职或解聘处理。“四个认可”包括：一是选聘的职业经理人要得到国资监管机构或控股企业的认可；二是在选聘、考核等环节要邀请第三方机构或专家，得到业内的认可；三是企业业绩得到提升，获得本企业董事会的认可；四是员工认可。

——节选自2016年6月5日《企业观察报》采访

吸纳优秀的民营企业家

在美国，有些人即使有钱了，也愿意出去打工，做政府官员或者职业经理人，金钱不是他们职业化的羁绊。在中国，如果人们有钱了还会不会有工作的动力呢？这是我一直以来的一个疑问。在中国建材的联合重组过程中，我找到了这个问题的答案。

在我们的职业经理人队伍里，有很多人原来是民营企业家，之所以愿意加入中国建材，股权和薪酬是一部分原因，更重要的是因为他们在中国建材找到了实现个人价值的宽广舞台。他们中的很多人做了一辈子水泥，几十年来风里来雨里去，对于做水泥有很深的感情，如果我们接手工厂后把他们赶走，他们情感上会接受不了。另外，人是需要工作的，工作能让人实现自我价值，赋予人实现人生梦想的机会。这是我的体会，也是一个实验。

有人问我："你们收购的这些民企老板是不是一群土豪，黄袍马褂、长枪短炮？"我说："肯定不是。"市场经济大浪淘沙，民营企业家经过多年历练，早已不是当年的个体户了。民企中也有不少企业英雄，他们都是从市场中拼杀出来的，市场意识很强，具有顽强拼搏的精神，十分优秀。重组后，中国建材为这些优秀的民营企业家提供了更广阔的职业平台，并且给予他们一定的股权，让他们参与到集团事业的发展中来。这些新加入的优秀创业者、管理者，为推动集团的发展尽心竭力、贡献才智，他们是中国建材在联合重组过程中的重要收获。

现在，每次集团开会，台下坐着的数百人均年富力强、井然有序，胸前佩戴着司徽，拿着笔记本认真记录，他们中很多人都来自民企。我不由心生感慨，这就像"围城效应"，国企里有人想出去单干，民企的企业家历经艰辛，愿意进入一家大集团。这些正在发生的真实的事情，和很多人的想象完全不同。

——节选自2014年4月22日中国之声特约观察员访谈

建立中长期激励机制

真正的职业经理人应该对应市场化的薪酬体系和激励机制。对于充分竞争领域的央企来说，如果不能把优秀的经理人留住，不能给经理人足够的待遇，企业如何实现长期发展呢？这个问题值得我们深思。

做企业不仅要靠责任心、事业心、政治觉悟，还要靠激励机制。西方很多商业精英之所以愿意到大公司工作，就是因为大公司赋予了职业经理人相应的激励机制。在我国，国企对职业经理人的激励机制还普遍不到位。传统国企效率低的一个重要原因，就是缺少激励机制，薪酬制度不合理。在国企里，往往是一流人才的收入比社会上同等水平的人才低，而三流人才的收入却比社会上同等水平的人才高，这就造成了“一流人才留不住，三流人才赶不走”的问题。现在，国企改革顶层设计方案已明确，“对市场化选聘的职业经理人实行市场化薪酬分配机制，采取多种方式探索完善中长期激励机制”。所谓中长期激励是资本项下的内容，不是奖金项下的内容。

建立激励机制也是中国建材集团深化改革的重要内容。目前，在我们的高管会议上，经常是三类人坐在一起：身家上亿的原民企老板，市场化选聘的职业经理人，传统国企干部。虽然都是企业高管，但这三类人的收入却相差悬殊：民企出身的高管有股权收益，职业经理人拿市场化薪水，传统国企干部拿体制内的薪水。这种状况从长期看不利于企业的稳定发展，激励机制不到位也将成为市场化选聘职业经理人的障碍。在下一步改革中，我们将按照顶层设计的要求，建立和完善以经营业绩考核为依据，以岗位绩效工资为基础，短期薪酬分配与中长期激励有机结合，资本、技术、管理等多种要素参与收入分配的激励制度，充分调动职业经理人的工作积极性和创业热情。在有条件的上市公司可推行股票增值权激励，在非上市公司可推行分红权激励。在推出激励机制的同

时，我们还加强了对职业经理人的监督约束，发挥审计功能，实施问责管理，建立责任追究机制。

——节选自2015年11月20日在大连高级经理学院的讲课

双轨制内的职业经理人管理

职业经理人制度是一步一步推行的，在这个过程中，一定会有传统国企的管理人员与市场化的职业经理人并存的现象。怎样发挥各自的优势，形成整体合力，这一直是企业面临的难题。现阶段，我们采取求同存异的差异化管理原则，按照“两个相同、三个不同”对职业经理人实施管理。

“两个相同”指的是，职业经理人与非职业经理人遵循相同的企业管理制度和规范，享受除薪酬之外相同的奖惩、福利、培训等相关待遇。

“三个不同”主要体现在聘任方式、考核要素和薪酬激励等方面：

一是实行契约化管理。对职业经理人全面实行聘任制，通过签订劳动合同和聘用合同，确立劳动关系，明确职业身份和聘用期限。同时实行任期制管理，签订经营管理目标责任书，约定KPI、经营管理绩效责任和履行责任的相关要素，实现权责利相统一。

二是强化以经营效益为关键要素的考核。相对非职业经理人，对职业经理人更加突出了经营效益等KPI的考核，按照市场对标业绩和约定的绩效责任进行客观评价，并作为留用或退出的依据。在日常考核之外，按照市场对标业绩和约定的绩效责任，董事会对职业经理人实施年度和任期业绩考核，严格按考评结果奖优罚劣，实现了职业经理人薪酬的能增能减、能高能低，人员的能上能下、能进能出。

三是实行相对市场化的薪酬激励标准。由于央企很难达到绝对市场化的薪酬水平，但与市场水平差距太大又难以打动和留住职业经理人。我们的做法是：一方面利用央企的社会地位、品牌形象和发展平台等综合优势，吸引职业经理人干事创业；另一方面确定了比市场水平低、比企业现状略高、具有一定竞争力的“半市场化”薪酬激励标准。

能否找到优秀的职业经理人，职业经理人的激励和约束制度是优是劣，往往是决定企业成败的关键因素。从长期来看，国企应把现在的经理人都转化为职业经理人，一律按市场化的方法进行业绩考核，实行市场化的薪酬制度。同时，拿市场化薪酬也意味着高风险高付出。是保留国企干部的身份，还是选择做职业经理人，这对于现在的国企高管来说是一场抉择。

——节选自2015年11月19日在企业高管培训与发展高峰论坛上的演讲

弘扬企业家精神

谁是企业家

“企业家”这个词是舶来品，法国人最早把流通过程中使货物增值的商人称为企业家，后来英国人又将其提升为使资源创造价值的企业主。经济学家马歇尔注意到企业家和组织作为生产要素的作用。经济学家熊彼特进一步提出创新是经济发展的原动力，企业家是创新的组织者。管理学家德鲁克认为，企业家与企业规模、所有制形式无关，富于创新意识、为社会创造价值的企业领导者就是企业家。

马克思主义早期经典著作中几乎没有提到过企业家的概念，毛主席在新中国成立初期把民族工商业企业领导人称为红色资本家，这应该是对企业家作用的一种早期肯定。改革开放后，企业家概念引入我国，随着国有企业改革家、乡镇企业家、民营企业家的大量涌现，企业家为改革开放和经济发展做出的突出贡献，开始为社会大众所认识。但同时，社会上也存在将民营企业家等同于资本家、将国有企业家简单等同于国家公务员、将企业家视同一般企业管理者等片面认识，这与新时期我国社会主义市场经济发展趋势很不适应。

应该认识到，在经济学意义上，企业家通过创新活动优化资源配置、改变生产函数、塑造市场、承担风险和颠覆竞争模式为社会创造新价值。企业家是以其独特的创新行为和社会贡献来定义的。今天，企业家不限于新企业的发起者，大家也常谈到企业家政府、社会企业家。

企业家既是时代形成的，也有自身极其鲜明的性格特点。中国特色社会主义市场经济坚持公有制为主体多种所有制经济共同发展，这使得中国的企业家在资源组织、风险承担和创新活动方面呈现出多姿多彩的

面貌。中国的企业家队伍主要包括三个来源，一是进入市场的国有企业有创新意识的领导者，二是由国有企业转制而成的混合所有制或民营企业领导人，三是由民营企业成长培育的企业家，以及在以上三种企业中的优秀的职业经理人。这些企业家正在引领着全球科技创新和企业变革的新浪潮。

企业家是稀缺要素，是企业的领导者，是市场经济中最活跃的因子。企业家不以财富多少而论，企业家是创造财富的人，但如果没有任何创新，没有创造价值，再富有也不能算作企业家。企业家不以成败而论，企业家不是完人，也不是常胜将军，做企业常常会不断遭受失败，甚至会倒在征途中，所以我们对企业家应倍加珍惜和呵护。

——节选自2018年11月18日在北大光华管理学院的讲课

关心和爱护国有企业家

习近平总书记指出，“我们全面深化改革就是要激发市场蕴藏的活力。市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。”2017年9月中共中央、国务院发布《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的指导意见》，不仅高度肯定了企业家的作用，概括了企业家精神，而且首次明确了国有企业家的地位和价值，为国企市场化改革吃下定心丸。

长期以来，围绕国有企业有无企业家，学术界争论不休。改革开放后，我们开始把敢于改革传统体制的国企领导人称作企业家，后来把成功的民营企业带头人当作企业家。也有一段时间不提企业家，只提企业创业者，其实这是“企业家”这个词汇的英文直译。近些年，国有企业家常常不被认可，参加一些活动时，我常被问及，“你认为自己是企业家

吗？”一些学者认为，企业家应是白手起家的创业者，民营企业有企业家，而国有企业的领导人是被任命的，不应该叫企业家。事实上，国有企业是有企业家的，我国国有企业在改革的洗礼中浴火重生，也孕育和培养了一大批杰出的国有企业家。这些国有企业家肩负使命，坚守实业，突破资本、市场、技术、人才等重重困难，创造了享誉全球的中国制造，为国家创造了巨大财富。

国有企业家既是在改革开放的伟大时代中涌现的，也是他们自身的企业家特质和企业家精神所练就的。他们大多从基层做起，一步一个脚印走上领导岗位；他们大多面对过困难的磨炼，以坚韧的担当带领企业勇往直前；他们大多淡泊名利，用甘于奉献的精神赢得职工群众的信赖。每个国有企业家的成长经历都是一部光荣的创业史，每一家国有企业的成功都浸透着他们巨大的付出和艰辛的汗水。

经营好国有企业是一件十分辛苦的工作，国有企业家常常要面对传统体制和市场机制的双重压力。社会上一些人对国有企业家缺乏应有的理解，误以为国有企业赢利全是靠垄断。其实，国有企业在经营中要面对各种市场风险，同时还要面对一些固有的体制机制问题，国有企业家只有大胆创新、锐意改革才能使企业焕发活力。因此，他们要有强大的心理承受力、敢于决策的担当力、抢抓机遇的爆发力、引领职工的感召力。有这些特质的国有企业家不是一般的企业经营者，他们首先必须是改革者和创新者。

国有企业家是我国经济生活中的宝贵财富，是难得的经济人才。国有企业家要完成国有资产保值增值的责任，承担市场不确定性的风险，肩负着经济责任、社会责任、政治责任和国家责任，他们是多重目标任务的承担者，因而更需要社会的关心和爱护。对于国有企业家要责权利相统一，要调动国有企业家干事创业的积极性，就要在政治上爱护、工作上帮助、生活上关心，让他们安心、安身、安业。

关心和爱护国有企业家，需要做到以下几点：一是充分认识国有企业家的历史贡献和发展规律。二是按照改革要求，强化国有企业家的经

营决策权。三是为国企发展创造良好环境。充分理解国有企业家的工作难度，坚定支持他们的改革创新，宽容他们在经营中的正常失误，增加他们前进的勇气。四是加快队伍建设，使国有企业家成为听党指挥、勇担国家使命和社会责任的先锋队。五是充分信任，做好服务，解决好生活待遇等问题，要给予国有企业家关心和温暖，让他们放下包袱，消除后顾之忧。

——节选自2018年3月《中国企业报》之《要关心和爱护国有企业家》一文

企业家精神的内涵

企业家精神是企业家在创新活动中表现出来的价值取向和思想境界，反映企业独特的历史文化、市场环境与个体偏好。企业家精神内涵非常丰富，如浓缩一下可以概括为六个字，即创新、坚守、责任。

创新精神是企业家的灵魂。做企业是一件复杂又艰苦的事情，需要的是敢于不断创新、不断挑战自我的人。企业家要勇于创新，用创新思维点亮企业。现实中，多数人都是按部就班或随大流的人，但企业家却应该卓尔不群。企业家要时常另辟蹊径，以独到和敏锐的商业嗅觉发现各种机遇和可能性，在大家都做这件事时，企业家要想怎样做另一件事。熊彼特认为，企业家精神就是创新和冒险精神。而德鲁克认为，企业家最大的特点是创新和把握机遇，冒险不应是企业家的选项。这个观点我很赞同。过去供给不足，机会成本不高，敢吃螃蟹的冒险者有可能成为企业家。而现在，市场竞争异常激烈，企业家应认真思考、评估和把控风险，识别并有效利用各种机会提升经济效率，以创新的思想和方法推动企业发展。创新能力决定了企业的命运。纵观成功企业家，他们有的进行了企业制度的创新，有的进行了商业模式的创新，有的进行了

技术和产品的创新，创新是他们成功的重要前提。

坚守精神让企业排除万难。做企业需要工匠精神，需要痴迷者，需要不怕风险失败、持之以恒地坚守。像德国工业靠众多“隐形冠军”企业称雄于世，这些“隐形冠军”创业至今平均已有60年以上。做企业是一个苦差事，有没有坚守的精神，有没有超强的毅力和耐力，能不能“板凳甘坐十年冷”，这往往是能否成功的关键。我体会，做好一个企业，没有10~20年的工夫是不行的；想把一个企业做到世界一流，可能要做30~40年。有人问我，宋总，你怎么计算出来的？我说这不是我计算出来的，是实践出来的。中国建材集团的纸面石膏板和玻璃纤维都是靠40年的坚守才发展成为质量和规模在全球领先、世界一流的业务。

责任担当为企业指引方向。企业家是国家的战略资源，应该把爱党爱国放在首位，自觉成为党在经济领域的排头兵。市场根植于社会，企业需要回馈国家。因此，企业家应当有家国情怀，有“先天下之忧而忧”的境界，把履行社会责任作为自觉追求，为社会大众创造更多财富，努力增进全社会幸福感。企业家不仅是财富的创造者，更应该是关心社会、给予社会最大回馈的人。企业家不是精致的利己主义者，对国家、对民族、对社会的责任感是对企业家精神最大的升华。尤其是国企领导人，更要埋头苦干，淡泊名利。实现保值增值是国企的必尽之责，同时还要考虑能多缴多少税、多提供多少就业，使多少个家庭幸福安康、使多少个屋檐下有孩子的欢笑，这也是企业家精神。

近代以来，中国企业的发展历程就是不断发掘、培育和弘扬企业家精神的历程。从清末的洋务运动到新时期中国企业走向全球，中国企业家围绕实业报国、振兴中华这个核心虚心学习，刻苦实践，不懈奋斗，创造了一大批优秀企业，也逐渐形成了中国特色的企业家精神。今天要继续弘扬企业家精神，在推动供给侧结构性改革、激发市场活力和推动社会经济持续发展中再立新功。

——节选自2017年10月13日《经济参考报》之《企业家是发展

创新型经济的中坚》一文

激发和保护企业家精神

党的十九大报告明确提出，要激发和保护企业家精神，鼓励更多社会主体投身创新创业。企业家精神是创新的火种，是推动经济社会发展的重要力量。完善、传承、弘扬企业家精神，对于荡涤社会上的浮躁功利之气，促进中国经济社会稳定可持续发展具有重要意义。激发和保护企业家精神应着力抓好几个方面：

第一，要尊重企业家的创新活动。从制度和政府层面减少对企业创新活动的干扰，依法保护企业创新成果和知识产权，保护企业家在创新和经营活动中获得的财富，加大对企业创新活动的物质和精神激励，引导更多高质量的创新投入。我们也要建立接纳创新的文化。如果想要大范围推动本土创新就需要人们有活力，需要人们有意愿进行创新，需要有智力能力和需要接纳广泛创新的大众。诺贝尔经济学奖得主菲尔普斯曾提出担忧，中国人是否有这样的文化去推动大规模本土创新？这个问题需要全社会共同关注。

第二，要加强创新体制机制建设。国家引导创新，要着力建设以企业为主体的创新机制和汇聚关键创新资源的平台，要加快建设风险投资、科技创新联盟、产学研一体化、人才流动、产权市场，要加强政府和企业家的交流，要更加开放和自信，吸引推动创新要素的聚集。在企业内部采用市场化机制如员工持股、科技入股、管理入股等多种形式，确保企业家团队的稳定和动力不竭。

第三，建立“亲”“清”政商关系和企业家自律的风气。要建立企业家荣誉制度，提倡企业家发扬工匠精神，鼓励企业家专注坚守，打造众多专业化和国际化的行业“隐形冠军”。企业家要注意对标世界一流，提高自身政治觉悟、创新能力和综合素质。

第四，要宽容创新的失败。创新是一个试错过程，既要鼓励创新也要宽容失败，不能赢了就戴大红花，输了就打入冷宫。对遇到困难的企业家要雪中送炭，鼓励遭遇失败的企业家东山再起再展雄风。要营造尊重和支持企业家的社会氛围，认真研究和落实“三个区分开来”的原则，建立和完善容错纠错机制，信任和理解企业家，给予企业家正能量正激励，让企业家在创新创业中越挫越勇。

第五，抓好企业家队伍建设。要关注企业家成长，善于发现企业家苗子，扶持和培育成长过程中的企业家，倍加珍惜和爱护成功的企业家，创造更多机会和平台使人尽其才。同时还要关心企业家身心健康，引导企业家带头践行爱国敬业、艰苦奋斗等精神特质，不断完善、大力弘扬、积极传承中国特色企业家精神。对有成绩和做出突出贡献的企业家，要引导他们谦虚谨慎、戒骄戒躁，加强学习和提高自身素质，把时间和精力更多地用于管理的精进和企业的发展上，不刻意去做社会上的“大咖”“大腕”。

——节选自2017年11月13日《企业观察报》之《激发和保护企业家精神》一文

充分发挥企业家作用

党的十八届三中全会在提到国有企业改革时，强调“更好发挥企业家作用”。企业家和国企干部不同，企业家不是一般的管理者，而是企业的领导者，为企业指明方向、为企业寻求资源、为企业承担责任，企业家应该是终身的。

改革的动力来源于企业，来源于一线企业家。在上一轮改革中，企业活不下去，最难受的就是企业家。当时人们把这场改革叫作“破三铁”

[注]，企业家身在其中，而且被套在网中央，想要改变命运，就必须成为当时企业改革的动力。像步鑫生[注]、马胜利[注]等人，都是国有企业改革的有力推动者。今天，改革的推动者是谁？仍然是企业和企业家对变革的渴望。好的指战员，他的指挥所离前沿阵地不会太远，拿望远镜就能了解战况。企业家身处改革一线，他们清楚改革前沿的真实情况，对前方战场有着更切实的感受，而且改革与他们自身的命运息息相关，因而他们的感受和见解应该受到重视，在改革中应充分发挥企业家作用。改革需要勇敢分子，勇敢分子是谁？是企业家，上一场改革是，这一场改革还是。

企业改革是适应市场的过程，企业家应是能动的推动者，而不是被动的执行者。企业家是领导团队的核心，在改革中要确立企业家在经营决策中的核心位置，而不是在行政干预下走马灯似地换人。比如“上海绿地”，它原来是一家国有企业，上海市国资委旗下的三家国有企业持股合计为48%，绿地的员工持股份额为28%。上海市国资委承诺三家国有企业不做一致行动人，这就相当于将董事长的提名权让渡给了员工持股公司，从而确保了董事长张玉良的企业家地位。弘毅投资总裁赵令欢认为，投资要以选择企业家为核心，一个行业再好，如果没有好的企业家也不能投资。张玉良把自己的董事长地位能由市场决定归功于开明的政府。上海市国资委也非常认可张玉良的能力，认为他让国有资产实现了增值。

企业家是稀缺资源，可遇不可求。阿里巴巴如果没有马云，联想如果没有柳传志，都不会有今天的成绩。关于充分发挥企业家作用，我认为有三个内涵：一是充分信任和大胆使用企业家；二是稳定企业家的领导地位；三是给予企业家应有的中长期激励机制。也就是说，对企业家要有政治上的关心和爱护、制度上的稳定和保证、机制上的激励和安排。

——节选自2014年12月16日在“国企改革：探索与前瞻”论坛

上的讲话

---

1. 1992年年初，以徐州国有企业改革为发端，国有企业掀起了一股以“破三铁”（“铁饭碗”、“铁工资”和“铁交椅”）为中心的企业劳动、工资和人事制度改革热潮。所谓“三铁”是对我国传统体制下的国有企业劳动、工资和人事制度的形象概括。
2. 1980年步鑫生出任浙江省海盐县衬衫总厂厂长，在他的带领下，小厂打破“大锅饭”，进行全面改革，企业飞速发展，一年后成为全省行业领头羊。1983年其事迹成为全国典型，“步鑫生神话”轰动全国。此后由于一系列决策失误，1988年海盐衬衫总厂资不抵债，步鑫生被免职。后曾在上海、北京、辽宁、福建等地办厂，1993年在秦皇岛创立步鑫生制衣有限公司。
3. 马胜利被誉为“承包国有企业第一人”。1984年，马胜利毛遂自荐承包石家庄造纸厂，率先在国有企业打破“铁饭碗、铁工资”制度，并推出改革“三十六计”和“七十二变”，带领造纸厂迅速扭亏为盈。在全国近千家企业“求承包”的呼声下，1987年，马胜利承包全国百家亏损造纸厂，组建“中国马胜利纸业集团”。1995年，因企业效益滑坡被免职。2004年，加盟青岛双星集团。

打通改革最后一公里

国有经济和国有企业的关系

谈论国企改革时，国有经济和国有企业经常被归在一个范畴里，实际上两个概念有相同之处也有不同之处。探索国有经济实现形式这个命题早就被提出来了，但多年来，我们的改革工作大多集中于现有国有企业如何进入市场这个方面，虽然也取得了不小的成绩，可再往前走就会发现，很多问题难以逾越，很多做法似乎互相矛盾，这促使我们开始思考这一轮国企改革的新命题。

事实上，随着改革的不断深入，国企改革这个词在今天的意义已经超出了国企本身，上升为国有经济的功能分类、实现形式和运营方式等方面的改革。改革应定位于搞好国有经济，探索国有经济和市场经济接轨，而不是让市场去适应国有经济的特点，这是大逻辑，不能颠倒。通过改革，国有经济的实现形式应从单一的国有企业形式转向适应市场的多种实现形式。

国有经济是我国的经济基础，发展壮大国有经济是我们长期的任务。国有经济应该有两大功能：一是完成国家战略和政策功能，实现公益和保障作用；二是在经济发展中不断保值增值，积累财富支持国家财政。与两大功能相对应，国有经济的实现形式也应该有两类：在公益保障性领域，靠国有企业实现，主要目标是做好服务、降低成本、提高效率和减少浪费，比如铁路总公司、公交公司、邮政公司等；在竞争领域，靠混合所有制企业完成，主要目标是实现国有资产保值增值，为国家创造经济效益，大多数制造业、服务业企业都可归为这一类。这样一来，就从根上把国有经济、国有企业、混合所有制企业厘清了。所以，

与其说现在我们要深化国企改革，不如说我们是在深化国有经济的改革，使国有经济的实现形式多元化，不同的实现形式立足于完成各自的特定任务。

有人问，30多年来我们一直说的就是国企改革，为什么今天还要设立新命题？我想这是问题导向。改革开放初期，我国国有经济实现形式主要是国有企业，改革的方向是如何满足市场化要求，大部分应该市场化的国企与政府脱钩进入市场、从政府的附属物变为市场主体。最终我们发现许多国企很难建立起市场机制，一些经营十分困难的国企不得不改制退出。今天，大家对这件事还有一些不同看法，有些人认为贱卖了国有资产，有些人则认为解决了当时国企的难题，我的看法是这是当时没有办法的办法。

改革和认识都是螺旋式上升的过程，我们今天又面临着不少新问题，改革就是为了解决问题。学理科的人都知道，在寻找一条最优工艺路线时，往往是临近大功告成时，却突然发现最后一步怎么也走不通，不得不对整个工艺方案和过程重新进行思考。今天的国企改革也应本着这样的态度，“大概”与“差不多”无法解决“是”与“不是”的精准问题。

——节选自2014年9月12日在浙江物产的交流发言

“改回去”与“改出来”

搞好国有企业是必需的。世界各国大都有国有企业，我国是社会主义国家，又是人口大国，在关系全民利益的公益保障领域，国家肩负着更多的责任，这些都要靠国有企业来完成。但以前，我们把国有企业搞得过于宽泛了。作为国有经济的实现形式，国有企业和混合所有制企业应该按照功能定位分类运营，确定不同的改革目标，国有企业要“改回

去”，混合所有制企业要“改出来”。通过这“一来一回”，国企和混合所有制企业的身份定位、运营方式、改革目标清晰了，很多问题也可迎刃而解。

所谓“改回去”，就是让国企回归本源。一是让公益保障型的国企回购非公资本股权，确保国有属性。二是严格按照政府的指令和预算管理，完成好政府所赋予的任务。公益保障性领域中的企业不以营利为目标，不宜引入民间资本去追逐利润，否则会引起不合理涨价，损害全民利益，有违国家的初衷。西方国家在这方面是有前车之鉴的。我去德国访问时了解到，德国的铁路公司在20世纪90年代曾拿出49%的股份上市，由于股价很低、流动性差，2008年政府又把上市股权全部收回了。后来，柏林和汉堡也相继把私有化的水务和电厂企业收归国有了，这些从事公益保障事业的企业由国家管理会更安全。

所谓“改出来”，就是竞争领域的混合所有制企业要做到政企分开，国有经济只作为股东，企业进行完全市场化运营。其实，混合所有制是国企进一步融入市场经济的媒介，可以借助非公经济成分的活力获利。在法国，国资局拥有雷诺汽车20%的股份，拥有法国燃气36%的股份。法国国资局局长对我说，这么做的目的就是找到好的投资项目为国家赚钱。新加坡淡马锡是纯粹的国有企业，投资领域大部分是充分竞争领域，也是为了获得合理的收益。

在充分竞争领域里，现在民营企业面临的问题是，为什么国家要让国有企业和我们这些纳税人竞争呢？国有经济为什么在混合所有制里呢？因为国有经济在公益保障功能之外，本身也需要增值，需要支持国家财政。新加坡的郑永年教授认为，“中国特色”就是共产党的坚强领导和强大的国有经济。我们在混合所有制里发展国有经济的目的是要增加国力，之所以说混合所有制是基本经济制度的重要实现形式，竞争领域里要维持一定量的国有经济，原因就在于此。

所以，我认为应该大力发展混合所有制，原则上，在竞争领域里国有经济以混合所有制形式存在，而不再以国有企业形式参与竞争，暂时

还未混合的国企，也可被视同于混合所有制企业，给予其完全市场化的身份。区别在于，完全国有的公司由国有股东独享分红，而在混合所有制企业中国家按股份比例分红。

——节选自2014年10月16日在国家行政学院的讲课

深化国企改革的路已走通了

伴随我国的改革开放，国企改革一路风雨兼程，迄今已进行了40年。40年来，国企解放思想、攻坚克难，改革发展日新月异，取得的成绩举世瞩目。国企改革是波澜壮阔的革命，更是脱胎换骨的蜕变。我们用实践成功回答了国有企业市场化这道世界性难题。

回顾这段历史，国企改革经历了几个阶段：1978~1993年，围绕搞活国有企业，推动放权让利、转换经营机制；1994~2002年，围绕股份制改造和建立现代企业制度，对传统国企进行公司化改造；从2003年国资委成立到党的十八大召开，围绕完善国资监管体系的核心推进改革，目的是使国有资产保值增值；党的十八大之后，国企改革进入新时代。与以往不同，这一轮改革坚持顶层设计与基层首创相结合，更加注重系统性、整体性和协调性。现在1+N顶层设计基本完成，改革“四梁八柱”架构拔地而起，改革措施百花齐放，各项试点亮点纷呈。十九大报告提出把国有资本做强做优做大，继续深化国有企业改革、发展混合所有制、培育一批具有全球竞争力的世界一流企业，为国企改革指出了一条通途。

当前国企改革的路线图已十分清晰，任务和目标也非常明确。中国是社会主义国家，怎么把公有制为主体、多种所有制共同发展的基本经济制度跟市场接轨，实现方式是什么？这是改革的出发点和难点所在。

十八大以来，我们在顶层设计上提出以管国有资本为主的监管方式，纲举目张，使国企改革的路一下子走通了。国资委要实现以管资本为主，关键是转变职能、简政放权，归根国有资本出资人代表位置上来，构建“国资委—国有资本投资运营公司—产业平台”的三层管理模式：国资委作为出资人对国有资本投资、运营公司授权放权，用资本运营的方式发展国有经济，优化国有资本战略布局，促进国有资本流动增值。国有资本投资、运营公司作为国家出资企业，按照《公司法》由董事会进行投资管理、资本运作、股权管理等，从资本收益、战略发展等角度出发投资产业平台，产业平台可以是独资公司，也可以是混合所有制企业（包括上市公司）。在产业平台公司里，国家资本以股权形式存在，这些公司完全按照市场化规则和现代公司治理要求进行管理，可以引入职业经理人制度，在薪酬福利和激励机制等方面与市场完全接轨，是真正的市场主体。三层管理结构模式顺理成章，让国企走通了改革之路。

按照《决定》要求，到2020年国企改革要在重要领域和关键环节取得决定性成果，现在已到了冲刺阶段。改革不是华丽的外衣和时髦的语言，改革要触及痛点，要解决问题，要敢于亮剑，要真刀真枪地干。希望通过各方努力，把国企改革思路理清楚，把适合我国国情的国有经济实现形式、国资监管体系、投资公司和混合所有制企业的运营方式等框架结构建立起来，解决好深层次的改革难题，使国有经济在国家现代化治理的大框架下有机地发展壮大，实现质的飞跃。

——节选自2018年第10期《企业管理》之《深化国企改革的路径已经清晰》一文

以管资本为主

如何既要发展壮大国有经济，又要政企分开，让企业成为市场竞争

主体？这是国企改革多年来一直探索的事情。党的十八大以来，实践探索和理论创新两个层面双管齐下，终于在这个关键问题上实现突破。十八届三中全会提出完善国有资产监管体系，以管资本为主加强国有资产监管，改革国有资产授权经营体制，准确界定国有企业功能定位。十九大进一步明确，改革国资监管体制，把国有资本做强做优做大。

国企改革40年来，最初我们放权让利，但是政企不分，困扰不断。后来建立现代企业制度，提出了四句话十六个字：产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。但是，政企分开的难关还是绕不过去。2003年国资监督体系进行重大改革，中国和地方国资委的成立结束了过去“九龙治水”多头管理国企的局面，“管人、管事、管资产”的管理方式有力地促进了国企改革发展。但这种“婆婆+老板”的管理模式，仍无法真正做到政企分开。新一轮国资监管体制改革明确了国资监管以管资本为主，以国有资本做强做优做大为目标，解决了“国有企业怎么管、管什么”的问题，这是国企改革指导思想上最深刻的变革。国资委将实现从企业管理到资本管理的重大转变，通过国有投资运营公司，用投资分红和资本增值的方式推动国民经济发展，为国家增加财力。

“以管资本为主”不能简单理解成“以监督为主”。监督管理包括监督和管理两个含义，监督的同时更要注重管理，而管理又不是一味地要管住、管死，而是要管好，要促进发展。管好就要立足于把国有资本做强做优、发展壮大。“管”的目的是做强做优做大国有资本，实现国有资产保值增值和发展。

做企业始终面临促进发展与防范风险的两难。过于强调发展，就可能会出大风险；过于强调风险，公司就会止步不前，所以既要立足于发展又要防范风险。出资人代表机构应该把重点和主要精力放在国有资产保值增值和发展上来。如果过于强调监督、追责，可能会使很多人怕追责而不担当、不作为，企业的经营发展就会停滞不前。在企业里，赞成一个错误的决定和否决一个正确的决定，同样负有责任。否决一个正确的决定可能责任更大，因为企业错失了长远发展的机会。企业不发展就

是最大的风险、最大的国有资产流失。国有资产流失可以从两个维度去看。从静态看，由于某种原因造成的国有资产损失是一种国有资产的流失；从动态看，国有资产不发展，或者是低于社会平均发展水平，也是国有资产的一种流失。所以要把做强做优做大国有资本、实现国有资产保值增值作为国资监管的主要目标。

从做强做优做大国有企业到做强做优做大国有资本，是一次升华。围绕以管资本为主，构建新的国有资本管理体系，重塑国有资产管理部门的功能定位及管理方式，这是我国在40年改革发展成果基础上的一场认识的飞跃。以管资本为主和把目标锁定在做强做优做大国有资本上，让国企改革在目标模式上实现了根本性变化，它打通了我国社会主义基本经济制度与市场经济衔接的“最后一公里”。

——节选自2018年11月1日在大连高级经理学院的讲课

国有投资公司要当好载体

国资监管部门落实以管资本为主，主要采取设立和管理国有投资公司的方式。国家资本透过国有投资公司投入市场中的企业，国有投资公司用管股权的方式经营国有资本，这样就形成了国资监管部门、国有投资公司和所投资企业构成的结构清晰的国有资产管理体系。

国有投资公司是经营国有资本的公司制企业。围绕投融资和项目建设，推动产业整合、资产管理、开展投资运营，化解产能过剩，推进转型升级。著名的淡马锡就是新加坡的国家投资公司。中国会发展出一批专业化的“淡马锡”。这是由我国的国情决定的。不过，我国的国有投资公司一般来讲有固定的专业投向，是那种产业投资集团的模式，这既有历史原因，又有现实客观原因，因为我国经济体量大，专业的产业投资

集团模式更符合我国国情，也能保证各个国有投资公司更有专业化水平，从而完成贯彻国家产业政策、提高投资收益率、做强做优做大国有资本的任务和使命。

国有投资公司从何而来呢？目前，央企母公司大多是控股公司，具有强大的投资功能，地方国资委也大多完成了投资公司组建工作。只要将这些企业做些改造，强化其投资能力，就可以事半功倍地建成一批具有强大专业投资能力的国有投资公司。像中国建材集团就是投资管理型产业集团，通过并购，短短数年成长为世界水泥巨头，同时在新材料、新能源、新型房屋产业和互联网+、人工智能等领域频频出手，配合“一带一路”倡议开展一系列跨国项目，有很强的投资能力。

有了投资公司，下一个问题就是怎么管？投资公司虽是国有独资公司，但也要依据《公司法》运行，通过国资委派驻董事组成董事会，这些董事应该是专家董事，尤其应有在投资方面富有经验的专家，由董事会掌控公司战略，决定重大的投资决策。董事会聘任高水平的职业经理人，以形成一个功能完备的、有很强投资运营能力的投资公司。

投资公司把国有资本作为股权投到企业里，那么投到哪些企业呢？参照《关于国有企业功能界定与分类的指导意见》，将投向三类企业：第一类是公益和保障类企业，这类企业主要是国有独资企业。比如铁路、电网、交通运输类。第二类即商业二类企业，涉及自然垄断、关系国计民生的领域。一般采取绝对控股的方式，确保国有经济控制力，保障经济安全运行。比如石油、石化等领域。第三类即商业一类企业，属于充分竞争领域，主要是混合所有制企业。在这类企业里，投资公司可采用相对控股、第一大股东和参股的形式投资，中心任务是突出保值增值。

就国有投资公司而言，无论对哪一类投资企业，都是通过股权来管理，派出董事，按照股权多少分享权益，这样的构造符合公司法有关要求。国资委通过投资公司管资本，投资公司通过经营股权投资企业，企业用完整的法人财产权自负盈亏，这样就形成了有效的国有资本管理和

运行体系。

——节选自2018年9月18日在中石化领导干部培训班上的讲课

混合所有制企业应脱下“黄马褂”

在充分竞争领域中，国有资本采取相对控股、第一大股东或参股方式投资混合所有制企业。而作为混合所有制企业来说，无论国有股份占比多少，只要引入非公资本，就不应再被视为国企。混合所有制企业应脱下政府的“黄马褂”，被赋予完全市场化的身份，进行完全市场化运作。

改革初期，国企进行股份制改革就是想让企业成为独立的市场主体，真正实现政企分开，尤其是在竞争领域里，不再沿用传统国有企业的那套管理办法。后来不知什么时候，国有企业包含了国有控股，国有绝对控股、相对控股都按照国有企业管理，凡事都要“参照执行”，把改造的股份公司又给兜回来了，导致那一场股份制改造违背了初衷，或者说偏离了最初的方向。我认为，现在有必要将纯国企的管理和混合所有制企业的管理区分开来。

混合所有制企业应有市场化身份。在国际通行的做法中，一般是把国有股持有50%以上股份的企业才视同国有控股企业，而国有股低于50%的企业并不纳入国有控股企业。我们也可以将国有绝对控股的企业视同国有企业管理，但也不应当作纯而又纯的国企，要积极引入市场机制，激发社会持续参与的热情；将现行的国有股相对控股、相对第一大股东和参股企业视同完全的市场化股份公司来看待。像在欧洲，法国雷诺汽车、法国燃气等知名企业，也有国有资本相对控股和担任第一大股东的情况，这些企业都视同市场化企业看待。我国绝大多数上市公司国

有股不到50%，这些上市公司可以完全按照市场化股份公司的方式运作，企业管理、人员考核等都进行市场化操作。这样做有利于为企业开辟更广阔的国际发展空间，为国有资本保值增值带来巨大的机会。

混合所有制不是传统国企，应视之为市场化的股份公司进行管理，减少行政管理干预。监管部门应进一步转变职能，简政放权，将经理层人事和投资决策等经营决策权真正放下去，放到位。给予企业充分的市场化政策，尤其是不能再"参照执行"政府部门和国企才有的一些规定。例如，对混合进来的民营企业家不应视同体制内的干部进行管理，而要视同市场中的职业经理人进行管理。其实，搞混合所有制的一个初衷是引入民营企业家和企业家精神。在混合所有制企业中，原体制内的干部按照体制内的要求，原体制外的干部仍应按照体制外的要求。

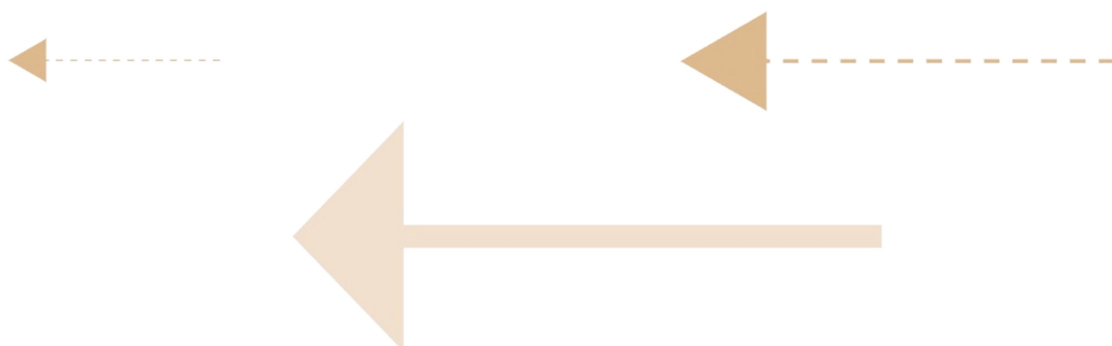
发展和壮大国有经济，既可以用国有企业的形态，也可以用混合所有制企业中国有股本的形态。多年的实践证明，混合所有制使国有资本流动性更强、控制力更大、增值更快，更加有利于国有资本做强做优做大。大力发展混合所有制，既是我国社会主义市场经济的重要特色，也是我国国企改革的重大成果。

——节选自2018年10月16日在国家行政学院的讲课

第三章

整合与创新

行业整合是市场竞争的高级方式，既能达到减量发展的目的，又能让过剩产能退而有序，兼顾好各方利益，以最小的代价换取最好的结果。解放思想，其命维新。企业要以全新的成长方式突破发展困境，以技术创新、商业模式创新等全方位创新夯实核心竞争力，打造持久发展动能。



打好供给侧结构性改革的硬仗

需求侧的故事演变为供给侧的故事

推进供给侧结构性改革是对我国社会主义市场经济理论的重大创新，这一理念自提出之日起，就受到社会各界广泛关注。[注]供给侧结构性改革为中国经济转型升级提供了一剂良方，对于过剩行业来说，尤为急切、至关重要。

从国家层面来看，当前我国经济运行面临产能过剩、产业结构亟待调整、环境压力加大等问题；供给体系表现出外向型、成本高、质量效率偏低、结构简单等缺点，中低端产品过剩，高端产品供给不足。“十二五”期间，国家政策以应对危机、缓解需求不足为重点，在需求侧发力。“十三五”期间，国家政策从供给生产端入手，通过提高供给体系质量和效率，解放生产力，提升竞争力，这是增强中国经济增长动力的一个重要思路。

从建材行业层面看，中国是建材大国，改革开放以来，国家鼓励“大家办建材”，建材工业迅速告别短缺局面，尤其是过去10多年的“黄金发展期”里，伴随中国经济高速增长，水泥等大宗建材产能跃居世界第一。与此同时，长期粗放式发展也带来了结构性产能过剩的顽疾，积累了高投资、低效益、低价无序同质化竞争等问题。在当前的经济中高速发展阶段，需求侧的故事正在演变为供给侧的故事。过去“有增长”是一种生存方式，现在“没有增长”也是一种生存方式。我们要围绕供给做功课，不能再套用以往的高增长模式。

从企业层面看，要抓住“十三五”的政策窗口，坚定不移地把供给侧

结构性改革推向深入。中国有“小康社会”的宏伟蓝图，有“两个百年”的奋斗目标，有“十三五”6.5%的增长底线，就会有巨大的市场为改革托底。在需求受限、供给过剩的情况下，只有加快转型，转换动力，着力做好均衡、有序和高质量的供给才是出路。但如果久拖不决，未来就不会有合理的盈利支撑必要的结构调整，也没有充足的时间解决产能过剩等问题。基础原材料需求现在尚能维持在一个基本稳定的水平上，当需求滑入减量通道的时候，问题会更严重，调整起来会更痛苦。时不我待，只有政策得力、行业同心、企业协力，供给侧结构性改革才能落到实处。

——节选自2015年12月23日在中国建材联合会2015年会长会议上的讲话

用好去产能和创新转型两把利剑

供给侧结构性改革具有丰富的内涵，旨在用改革的办法推进结构调整，减少无效和低端供给，扩大有效和高端供给。供给侧结构性改革的核心任务是去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，即“三去一降一补”；最终目标是满足需求，让投资有回报、产品有市场、企业有利润、政府有税收、员工有收入、环境有改善；重要是解决好过剩产能的退出和供给结构的调整两大问题，提高供给体系质量。

过剩问题在全世界范围内普遍存在。工业化大生产和市场属性是过剩成因，适度过剩也是市场常态，但严重过剩却集中发生在工业化、市场化的特定阶段和基础原材料、重化工业。从我国来说，改革开放以来，人民物质生活极大丰富，但经济高速增长、规模型发展带来的直接后果就是产能过剩。过剩之后，最初我们借鉴凯恩斯主义，依靠投资、出口、内需的“三驾马车”拉动经济，启动了大规模投资，但多年后，发

现用投资拉动的方法成本高、效率低，还带来了更为严重的产能过剩。就像和面，“水多加面、面多加水”，最后水和面都加不进去了。

中国建材集团身处充分竞争领域，水泥又是典型的过剩行业，因此我们较早就开始关注供给侧问题。2009年，在经济高速增长的刺激和影响下，水泥产能过剩加剧，我在行业里提出“停止新建生产线”“行业要科学布局，进行听证”“形成大企业主导的区域市场格局”等10条建议，有媒体把这些建议解读为“休克疗法”。其实，我当时的想法很简单：水泥行业的资源和实力并不充裕，用在铺摊子、盲目增量上，对行业是巨大的损耗，我们应先把盲目建设停下来，把主要精力放在结构调整和转型升级方面，使行业更精干。后来，我进一步提出水泥行业要“做好有效供给”“写好供给端的故事”。中国建材这些年来开展的联合重组、整合优化、市场竞合等，都是围绕供给侧发力。

去产能是绕不过的沟坎，必须壮士断腕、痛下决心。2015年，受宏观经济影响，我国水泥行业销量出现25年来的首次下降，行业竞合的“马其诺防线”彻底崩溃，行业利润从之前的七八百亿跌至200亿。《孙子兵法》里有句话“置之死地而后生”，面对严峻形势，水泥行业坚定了供给侧结构性改革和去产能的决心。和钢铁、煤炭由国家直接安排并配以资金的政策不同，水泥行业去产能主要采取了国家指导、协会引导、大企业带头、行业配合的做法。国家出台了国办发34号文，相关部门出台了错峰生产政策。在行业协会的促进下，在大企业的引领下，在众多企业的共同努力下，水泥行业通过错峰生产、淘汰落后、环保治理、行业自律等手段，顺利走出“过山车”，实现了稳健发展。2016年以来水泥行业利润稳步提升，2018年超过1 500亿元。

在供给侧结构性改革中，供给结构调整也是应有之义。因为我们并不是所有产品都过剩，而是中低端过剩，中高端欠缺，因此必须加快技术创新和转型升级，让供给结构更好地适应需求结构。水泥行业未来要围绕绿色、智能、艺术，加快技术结构调整和产品结构调整，不断迈向中高端。绿色就是工艺路线、产品方向要围绕着低碳、绿色和循环方向

去做。智能就是把“互联网+”、大数据、云计算应用到工业制造业中。艺术就是让厂房设施和水泥产品成为艺术品。在荷兰、日本等国家，很多建筑及室内用品都是用清水混凝土做的，漂亮极了。总之，水泥企业不能只围着窑炉转圈，要想办法把水泥做出花样来，不仅磨面粉，还要做包子、馒头、花卷等，要增加附加值，实现产业链的延伸和产品的升级。

过去，水泥行业供给侧结构性改革虽然取得了一些成绩，但产能过剩矛盾没有根本改观，目前许多省份过剩程度从20%到50%不等，泛东北地区过剩甚至高达70%~80%，另外行业还面临违规新建屡禁不止、淘汰32.5标号水泥进展缓慢、资源能源环保成本加大、自律限产体系相对脆弱、行业发展不平衡等诸多隐忧。我们必须用好去产能和创新转型两把利剑，把供给侧结构性改革进行到底，坚决打好这场长期硬仗。

——节选自2019年3月14日中国建材报采访实录

标本兼治：把去产能和去产量结合起来

去产能是衡量供给侧改革是否成功的“试金石”，是水泥行业供给侧结构性改革的关键。总结以前的经验，我们认为，水泥企业要把去产量和去产能有机结合起来，标本兼治，打好“组合拳”，在供给侧结构性改革中当好排头兵。

从近期来看，要通过“去产量”治标，解决眼前需求不足、价格过低的问题。

一是坚决执行错峰生产。即在中国冬季采暖期停止生产水泥，这是国家用去产量的方法来降低雾霾、保护环境、调节供需平衡的重要实践。中国水泥产业集中度低，无法按照日本人的方法平均去产能，因为

谁也不愿意去，不得已只能用错峰生产的办法，在冬天的采暖季大家都停产。错峰生产是行业去产能得不到本质性解决的情况下实施的一个切实可行的办法。错峰生产虽不是一个完美的方法，但是行之有效，跟北京汽车限号一个道理。汽车太多了就得限号上路，不然谁的车都跑不快，公平的办法就是限号。

二是坚决限制新增。当前中国水泥行业无处不过剩、无时不过剩，已无淡旺季之分，没有任何理由建新线。欧美日等地区和国家当年去产能后几乎没建过新线，而我们在严重过剩的情况下，总有人开口子，也总有人钻空子，出现了一边限制、一边新增的怪象。例如，在云南等一些原本已经过剩的地区，有些人打着异地置换的幌子大搞新线建设，令人匪夷所思。在供给侧结构性改革中，我们必须下决心、下狠心解决“边限边增”的顽症，不能再为新增产能开任何口子。

三是加强行业自律。所谓自律，就是以行业协会为主导，促进行业内企业之间的信任关系和诚信建设，引导企业顾全大局，不搞盲目新建、恶意杀价、低价倾销，从竞争到竞合，实现包容性增长。在国外，维持市场健康的工作主要由行业公会来做，公会的主要任务是协调销量和价格，维护本土市场，对国外企业实施反倾销。我们也应充分发挥行业协会的主导作用，加大行业管理力度，建立市场行为约束机制。在加强自律方面，大企业要带头，中小企业要跟上，千万不要做价格的破坏者。无数事实证明，打价格战没有最后的胜利者，大家应要像爱护眼睛一样爱护市场环境。

从中长期来看，要通过“去产能”治本，从根本上解决水泥行业长治久安的问题，构筑健康市场。

一是加强联合重组。中央指出，积极稳妥化解产能过剩，要尽可能多地兼并重组、少破产清算。实现实质性去产能，主要方法还是联合重组。这些年，由于中国建材带头推进联合重组，水泥行业集中度从2008年的16%增至目前的大约60%，但相较于发达国家70%~80%的集中度仍有差距，行业整合仍需继续推进。大企业重组后，通过关工厂等方法按

比例减量发展，推动产销平衡，同时通过转型升级、技术创新等工作，延伸产业链，提升产品附加值，实现产品向中高端发展。

二是加大淘汰力度。化解过剩产能要“消化一批，转移一批，整合一批，淘汰一批”。要从等量淘汰到减量淘汰，从淘汰落后工艺到淘汰落后品种，不仅要淘汰落后的低端产能，富余的先进产能也要淘汰、关停。钢铁行业在坚决取缔“地条钢”后，建筑钢材价格回升，经济效益变好，这一举措对于化解钢铁行业过剩产能具有重要意义，对于水泥行业淘汰落后也有很好的借鉴作用。

三是加强国际产能合作。“一带一路”倡议涉及沿线64个国家，这些国家的城市化和工业化也都是先从基础建设做起，与中国相似。水泥是基础建设的粮食，需求量很大。美国、欧洲经历了长期发展，现在进入了再工业化阶段，也需要水泥。这为中国水泥企业走出去提供了良好的投资发展机会，既是我国水泥行业供给侧结构性改革的一个突破口，也是国际产能合作的一个重大机会。需要注意的是，国际产能合作并不是把国内的设备搬到国外。抗日战争爆发时，上海很多纺纱厂、机械加工厂的设备都被拆下来沿江运到重庆，但像水泥厂、钢铁厂，能拆的部分只有30%左右，所以是搬不走的。真正的产能合作是我们充分发挥资金、技术、设备、管理、经验等优势，去海外开展全方位投资。

从全球来看，水泥行业消化过剩产能长则需要40年，短则需要15年，大企业在其中起到至关重要的作用。中国建材集团将带头做到“六个坚定不移”，即坚定不移地限制新增产能、坚定不移地淘汰落后、坚定不移地执行错峰生产、坚定不移地推进市场竞合、坚定不移地推进联合重组、坚定不移地进行国际产能合作，坚决做维护行业健康的中流砥柱。

——节选自2018年7月16日在国家行政学院推动战略性重组提高核心竞争力专题研讨班上的交流

区域整合是行业自我救赎的机会

供给侧结构性改革的核心是结构调整，水泥行业结构调整要走区域整合这条路。水泥和钢铁、煤炭同属产能严重过剩行业，都面临着艰巨的去产能任务，但是相比之下，水泥行业还有一个特点，即水泥是“短腿”、非贸易性的产品。所谓非贸易性，是指不可长时间存储，不可远距离运输，经济半径比较短。因此，水泥行业要围绕这一特点，推进供给侧结构性改革，解决产能过剩问题，根据区域需求量进行合理布局，这样才能实现“长治久安”。

开展区域整合、推动区域供需平衡，是解决当前水泥产业技术装备同质化、处处时时产能过剩的根本办法。古语说，杀敌一千自损八百。大家都打打杀杀，优胜者赢得很辛苦，弱者退出也会带来很多问题。区域整合可以使该区域内的现有企业都能享受到整合后的好处，也能保全债权人的利益，这等于给了过剩行业一次自我救赎的机会。

水泥行业以往的区域整合，主要是通过大企业重组中小企业的方式进行的。通过大规模联合重组，行业得以提高产业集中度，重组企业得以快速发展壮大。但也有一个问题，就是重组企业容易背负资金压力。拿中国建材来说，这些年我们的重组历经风风雨雨，道路并不平坦。重组南方水泥和西南水泥时，分别遭遇美国金融危机和欧洲主权债务危机，回A股时又赶上国内IPO关闸。但做事情要抓主要矛盾，机遇不等人。阿拉伯人说“不能花没有到手的钱”，而我们的重组就相当于花了没有到手的钱——用贷款的方式解决了重组的资金需求。现在，中国建材每年业务经营的净现金流有上百亿元，具备良好的银行负债本息偿付能力，但高负债经营毕竟不是长久之计。因此，在经历了重组整合中小企业的过程之后，中国建材不断创新区域整合模式，投资入股海创、亚泰等7家大型水泥上市公司，实现了从收工厂到收股权、从与中小企业产业融合到与大企业资本融合的转变。

在当前的供给侧结构性改革中，大企业应该如何开展区域整合？我

认为有三条路径：

一是股权合作。区域内企业都是股东，集中打包成一家大公司，统一规划、统一经营、统一去产能，科学合理地发挥该区域内水泥生产线的产能。

二是大企业相互置换产能。如果甲乙两家大企业在两个区域都有产能，就可以通过产能置换的方法，把一个区域的产能向一家大企业进行集中，让一个区域形成一家大型企业占主要市场份额的格局。在西方国家，如果三家企业在一个区域市场的占有率达到70%以上，这个区域市场基本上就是健康稳定的。但由于中国市场的成熟度不高，企业的竞争心理也不健全，现在在有些区域，即使只有三四家大企业，仍然打得一塌糊涂。我认为，可以通过整合，让一家企业在一个区域内占据70%左右的市场份额，只有这样才能让这个区域市场变得稳定健康。当然，这家企业可以是多股东的。

三是把销售联合在一起，由大家共同出资组建销售共同体。通过委托经营、交叉持股、资本纽带合作等方式，加强大企业之间的合作，促进行业和企业长远发展、合作共赢。

去产能是推动供给侧结构性改革的首要任务。区域整合是具有中国特色的去产能方式，也是解决中国水泥行业产能过剩的最好办法，或许有可能超过西方兼并重组的效果。

——节选自2016年3月16日《中国建材报》之《去产能是水泥供给侧结构性改革的硬仗》一文

关工厂也是发展生产力

在大企业进行区域整合之后，一项重要的工作就是“间苗”。什么

是“间苗”？就是关闭多余的工厂。这就好比种田要去除多余的苗或长势不好的苗，只有这样，留下的苗才能长得更好，我们看重的是大田的总体收获。去产能就要关工厂，在市场经济中，工厂少了建，多了关，这是基本逻辑。过去我们建工厂是为了经济效益，收工厂是为了经济效益，现在关工厂还是为了经济效益；建工厂是生产力，收工厂是生产力，关工厂还是生产力。该关的不关就是破坏生产力。该关的关掉了，产销平衡了，才有利于生产力的发挥，整个行业才会有经济效益，企业才能长久获利。

在过去的十四五年间，我国水泥业完成了西方国家五六十年的工业化过程，其间也经历了水泥工业的初始化阶段，地方政府和企业热情高涨，到处建工厂，记得我那时差不多每个礼拜都会去参加生产线奠基、开工仪式。后面的10年就是收工厂，搞联合重组，中国建材因此有了四大水泥企业。产能严重过剩后，我们开始关工厂。把以前建设和重组的一些工厂关掉，虽然很多人想不通，但这是规律。多年前，我去日本考察，看到日本住友大阪等大型水泥公司的很多现代化生产线都停掉了，锈迹斑斑地立在那里，当时我还很不理解，觉得很可惜，而现在到了我们关工厂的时候。关工厂必然有阵痛，但却是绕不过去的关口。水泥行业首先要关闭小立窑、日产2 500吨以下的熟料线和直径3.2米以下的水泥粉磨，其次要关闭过剩的日产2 500吨、5 000吨熟料线。日产5 000吨熟料线尽管技术已很成熟，但过剩后同样会造成资源和能源的巨大浪费，所以要视情况关闭，一切服从于市场。

关工厂必须在区域整合的基础上统筹安排，由区域性大企业或领军企业来布局，原则是整体利益最大化。这样做的好处是什么呢？

第一，这些工厂的银行贷款转移到了区域大企业，关工厂过程中银行不会形成死账坏账。中国建材当年在浙江等省收工厂组建南方水泥时，银行特别支持，因为我们把150多家水泥企业重组集中后，也集中了这些企业的贷款。重组之后，南方水泥关了一些日产1 000吨、2 000吨生产线，水泥价格稳定了，企业有了利润，把银行的本息都还上了。

第二，关工厂后，可以把工厂的土地等资源释放出来。只要土地的出让价格比原来收购企业的价格略高或者持平，这部分产能就实现了和平退出。

第三，大企业更有力量解决员工安置问题。工厂关闭后，大企业可以发展水泥制品、骨料等关联产业，力争自我消化工厂的员工，从而避免了单家工厂破产倒闭后全体员工失业的后果，也减轻了社会再就业压力。

——节选自2016年3月2日人民网《对话新国企加油十三五》访谈实录

加大淘汰落后产能力度

作为资源和能源消耗型产业，水泥行业淘汰落后产能可以有效地改善环境、提高资源综合利用，是行业螺旋式上升发展的客观趋势，也是破解产能过剩问题、推进供给侧结构性改革的关键途径。伴随着新型干法技术、除尘技术、脱硫脱硝技术、智能化控制等技术的逐步推广，以及国家环保要求的不断提升，水泥行业淘汰落后产能的速度应该不断加快，力度也应该不断加强。

一是从等量淘汰到减量淘汰。“等量淘汰”是一个时代名词，在今天的过剩经济下，如果拿新增的量置换淘汰的量，产能过剩问题将始终得不到解决甚至还会进一步恶化，形成越淘汰产能过剩越严重的悖论，因此水泥行业的淘汰落后产能必须从“等量淘汰”到“减量淘汰”，否则就是无效的。中央明确提出，“产能严重过剩行业项目建设，须制定产能置换方案，实施等量或减量置换，在京津冀、长三角、珠三角等环境敏感区域，实施减量置换”。但是在实际操作中，一些地方政府和个别企业

为了局部利益或个人利益，不仅不做减量淘汰，反而在等量淘汰之名的掩盖下行增量淘汰之实。

二是从淘汰落后工艺到淘汰落后品种。过去这些年，落后小立窑的淘汰工作力度很大，现在各地还有4 000多万吨的立窑水泥，都要彻底淘汰掉。这一轮的淘汰落后应着眼于淘汰落后品种，也就是淘汰32.5标号水泥。我国32.5标号水泥约占全国水泥总产量的50%，从世界范围看，欧洲的32.5标号水泥只占10%，日本的占比不到5%，非洲很多国家也都不再生产低标号水泥了。在供给侧结构性改革中，如果我国淘汰掉32.5标号水泥就可以减少7亿吨低端水泥供应量，这是行业不伤筋动骨的做法，虽然有难度，但是必须做又行之有效的方法。32.5标号水泥是一个大杂烩，一些小型粉磨站为了蝇头小利，用300公斤熟料就能产出1吨水泥，而不是按正常标准的700公斤熟料生产1吨水泥，这样偷工减料生产出来的劣质水泥就相当于加了三聚氰胺的牛奶，会给建筑质量带来巨大的安全隐患。

要不要淘汰32.5标号水泥至今还存在争议，其实这种水泥在5年前甚至10年前就该淘汰了。32.5标号水泥是立窑时代的产物，现在立窑已经被全面淘汰，没有理由继续保留32.5标号水泥。我国水泥行业一方面拥有世界最先进的技术，正在推行第二代新型干法水泥技术；另一方面却还在生产和销售低档次水泥，这有违常理。中国水泥行业完全可以走在世界前列，企业要站得高，不能找任何理由继续使用低标号水泥。政治、经济、技术是统一的，技术要服从经济，最终为经济服务，经济要服从政治。淘汰32.5低标号水泥不仅是技术问题，也是供给侧结构性改革必须解决的问题，是关乎经济和政治、全局和大局的问题。因此全行业要形成共识，不能出现杂音。

——节选自2016年3月9日在中国大型水泥企业领导人圆桌会议上的讲话

错峰生产应当常态化

解决过剩问题应更多运用市场手段，错峰生产就是主要应急手段之一。开展错峰生产，既有利于节能减排、保护环境，也起到了缓解过剩、稳定市场的作用。长远来看，这一做法应当常态化。

从保护环境的角度看，水泥生产是排放二氧化碳的大户，水泥行业实行减霾错峰、限碳错峰是社会责任感的体现，也是为建设美丽中国做出的应有贡献。北方地区由于冬季取暖，雾霾严重、环境负荷加大，水泥厂生产加重了雾霾。于是，针对冬季环保压力大且又是工程淡季的情况，从东北、新疆地区开始探索实践错峰生产，即在污染高峰期和市场淡季关停工厂。这一办法很快在全国得到推广，并上升到国家政策层面。2015年11月，工信部和环保部联合发文要求在北方采暖区全面试行冬季水泥错峰生产；2016年10月，两部委再次联合发文，要求在长江以北的15个省市进一步加大水泥错峰生产力度。错峰生产，“错”的是雾霾之峰，是为了保护环境。同时错峰也契合了北方地区冬季是需求淡季，熟料储存易变质，其他季节又生产过剩，产量足够全年使用的现实，所以错峰生产得到了积极响应产。

从化解过剩的角度看，错峰生产能够推动以销定产。以销定产是市场经济最朴素的原则，也是大家很熟悉的一句话。可是多年来，在过剩经济和饱和市场中，在企业盲目发展和恶性竞争时，大家只知道竞争者是谁，却忘了客户是谁、需求多少，也忘了那句本来很熟悉的话。2011年，江浙一带因用电紧张，水泥行业一度被拉闸限产，没想到因祸得福，市场供需关系趋于平衡，当年利润超过1　000亿。2015年，在经济下行压力下，部分水泥企业放量抢占市场，导致行业利润全线下滑。正反两个方面的实践证明，错峰生产是维护供需平衡的必要措施，是以牺牲短期利益和局部利益换得行业的长期利益和整体利益，必须长期坚持。

从国外经验看，生产能满足市场需求就可以了。过去，我们在得知

欧洲水泥企业产能利用率只有60%~70%，而我们往往达到120%时，就觉得欧洲人太懒，技术也不如我们先进。经过这几年的实践我们发现，产能过剩时期，市场就那么大，生产太多又有什么意义呢！为什么欧洲人实行5天工作制，每天上班6个小时，就是因为生产多了也没用，干脆多放假。

在产能过剩时代，我们真的要改变很多观念，包括给职工放假，能多放的就多放，因为多生产出来的东西也没人要。煤炭行业在供给侧结构性改革中，提出所有煤炭企业一年内开工不得超过276天。水泥行业现在产能利用率是67%，意味着水泥企业每年可以平均放假120天。这就相当于在南方种水稻，不够吃就种三季，够吃就种两季，而且两季稻要比三季稻好吃。水泥也是，不够用就开足马力生产，过剩了就限产。过去高速增长时期，建材供应短缺，工人很辛苦，节假日都要坚持生产。今天在产能过剩的情况下，我们完全可以让以销定产、错峰生产成为长期模式，实行例行长假制度，让水泥厂工人像大学教授一样快乐工作。放假是福利，收入不减，同时还有利于实现供需平衡，何乐而不为呢？

——节选自2017年4月26日在中国建材集团第四期中青班的讲课

---

1. 2015年11月10日习近平总书记在中央财经领导小组第十一次会议上首次提出加强供给侧结构性改革。

大企业是过剩产能的终结者

整合优化：过剩经济下的新活法

中国经济增速下降之后，很多习惯了高速增长的企业不适应，期待国家再来一个“4万亿”经济刺激计划。可是由于能源、资源和环境的负荷，以及产能过剩的压力，这样的拉动不可能再重复，直至今天，我们的很多行业还在消化上一轮建设带来的过剩苦果。于是，我在2012年的一次会议上呼吁：我们要适可而止、各适其位，既不能推动政府回到“水多加面，面多加水”的盲目加大投资的老路上去，也不能走传统的扩大产能进行无序恶性竞争的路子。企业如何适应经济增速的变化，实现变局下的发展呢？4个字：整合优化。

整合，即以联合重组、资源整合的方式，解决行业集中度和布局结构不合理的问题，减少增量、优化存量，重塑竞争有序、健康运行的行业生态。优化，即通过技术、管理、商业模式、机制的创新，持续增强企业的内生动力和竞争实力。以前的管理理论往往把内生式滚雪球发展的方法称作有机成长，把重组称为无机成长。但我认为，只要制定清晰的战略，强化协同效应和管理整合，注重风险管控，联合重组的方式也可以从无机成长转化为有机成长。

整合优化模式有其存在的必然性和可行性。从宏观层面看，我国经济已告别过去传统粗放的高速增长阶段，进入高效率、低成本、可持续的中高速增长阶段。加快整合资源，实现结构优化、产业升级是必由之路。

从中观层面看，整合优化是过剩行业的新活法。当前，煤炭、钢铁、水泥等基础原材料行业普遍产能过剩，以水泥为例，随着市场需求

大幅减少、过剩加剧，行业已从高速增长进入平台期——从2014年开始的8~10年内，中国水泥需求量将不会再有大的增长，而是保持在25亿吨左右。水泥行业进入平台期既是中国经济转型的微观反映，也是行业发展规律的必然结果。一是投资乏力，产能过剩加剧，供需形势更加严峻。二是我国水泥产能全球最大，面对治理雾霾等环保要求，水泥产能不可能再大规模增加。三是从世界范围来看，中国人均水泥用量远超其他任何一个发达国家和经济体。

其实，基础原材料领域之所以觉得经营困难，主要的问题不是需求不足，而是供给过剩。如何做到均衡、有序和高质量的供给，这是眼前最急切的问题。从西方经验看，治理过剩最合理的办法就是由大企业牵头进行整合优化，解决产能过剩、集中度低、竞争无序的“多、散、乱”问题。解决“多”，就是要减量；解决“散”，就是要重组；解决“乱”，就是要进行行业自律。在整合优化的过程中，中国建材集团通过联合重组取得规模优势，通过管理整合提升赢利水平，通过技术进步实现节能减排，通过市场竞合抑制恶性竞争，推动行业实现了从速度到质量、从规模到效益、从快速粗放式增长到集约精益化增长的转变。

从微观层面看，企业内部也需要整合优化。企业要真正拧成一股绳，产生良好的效益，必须要从市场控制力、企业效益、发展质量出发，做细致的整合优化工作，让重组后的各种资源发挥最大效能。正如联合收割机可以边收割边脱粒，还能把秸秆直接埋入地下一样，企业也要边整合边优化，系统地、连续地把这项工作做到极致。有管理才叫企业，不进行整合优化的产业只相当于一大堆工厂，不进行整合优化的企业只相当于一大群人。

在过剩经济中，企业仍大有可为，关键取决于我们怎么做、怎么想，寻求一个怎样的活法。实践证明，整合优化是过剩行业和企业走出困局的有效方法。通过践行这一模式，中国建材集团迅速成长壮大。我在国药集团做董事长时，这套模式也应用得很成功。有位哈佛大学学者把整合优化的成长方式命名为“Growth in China”，即“中国式成长”。

——节选自2015年3月4日与中国台湾资深经营管理专家黄麟明的对话

联合重组是市场经济的高级方式

在经济高速增长下发展企业，特点是机会多、空间大，主要方式是靠投入、靠增量。现在，中国大多数行业都进入过剩和市场饱和阶段，企业只能靠存量优化和转型升级实现可持续发展。其实过剩并不可怕，市场经济本身就是过剩经济。短缺经济不是市场经济，市场经济一定是商品琳琅满目、供大于求，过剩是必然趋势。目前，全世界大宗原燃材料、大型制造业产能普遍过剩30%，像中国的钢铁、水泥等行业过剩超过30%，这在世界上并不稀奇。

如何解决产能过剩问题？大家对这个问题有不同的看法。一种看法是靠市场自己的力量，按照“丛林法则”和达尔文的“自然选择理论”进行市场竞争。但事实上，简单依靠市场竞争解决不了当下的问题，只能把行业引向打恶仗、打乱仗、恶性无序竞争的境地。恶性竞争是一场没有时间表的战争，是市场竞争的低级方式，太原始、太残酷，而且会造成债权人、投资者的重大损失，引发失业、税收损失、资源浪费等一系列经济和社会问题。事实证明，这不是理想的市场手段。另一种看法是让政府出面解决，这需要大量的资金，涉及大批员工安置等一系列问题。如果把这些问题都推给政府，会给政府造成很大压力，解决起来也非常困难。过去纺织业限产砸锭时，政府把包袱都背起来了，现在我们不能再指望政府去收拾烂摊子。

综观全球的市场经济国家，解决产能过剩的办法都是进行联合重组，增加行业集中度，解决市场的恶性竞争，使企业经营更加有序。大企业整合市场、进行兼并重组并不是传统意义上的简单的企业并购，而

是有组织的战略性市场安排。大企业实施兼并重组后，通过关工厂、错峰生产等减量措施推动产销平衡，通过技术进步、转型升级等创新手段优化产业结构，使企业进入赢利经营的正循环，保全了银行贷款，维护了债权人利益，避免了倒闭潮和下岗潮，实现了用最小的牺牲和代价换取最大的利益。

大企业整合的核心是增加产业集中度、稳定价格。在过剩行业中，如果产业集中度高，产能利用率可控，过剩问题就能破解。集中度是市场健康的稳定器，行业整合后，由于增加了集中度，稳定了市场秩序和价格，从而确保了行业和企业利润。只有在减量过程仍有良好的经济效益，各方利益才能得到保证，收购溢价和减量损失才能得到补偿，去产能和结构调整的任务才能顺利完成。这是整合的基本逻辑。

联合重组是市场经济的高级方式，是减少过度竞争、实现市场良性化的最好办法，也是解决产能过剩问题的必然选择，或者说一种自然选择。在泡沫经济时期，日本有1.2亿吨的水泥产能，后来通过大规模重组，只剩下三家大型水泥企业，总产能也只有4 000多万吨，为高峰时期的1/3，不少工厂在重组过程中都被关停了。虽然如此，日本水泥企业的整体赢利状况仍然很好，目前东京每吨水泥的价格都超过100美元，几乎是中国水泥价格的一倍。

身处社会主义市场经济国家，根据中国企业自身摸索出来的经验，面对产能过剩、恶性竞争的市场环境，联合重组也是必然的选择，是符合市场规律的手段。通过大规模的行业重组，提高市场占有率和产业集中度，让过剩产能得以有序、规范地退出，既符合市场规律、行业规律，又符合国家产业政策。国家应该鼓励联合重组，并在市场融资、银行贷款、税收优惠等方面给予一定的政策支持。

——节选自2013年8月19日《人民日报》之《谁能解围产能过剩》一文

发挥“无形之手”的作用

我们常讲，市场中有一只“看不见的手”，这是18世纪英国经济学家亚当·斯密在著名的《国富论》中提出的。在市场经济高度发达的今天，是谁在调节市场，充当这只“看不见的手”？我认为是大企业。

事实上，成熟市场经济的发展过程就是朝着大企业引领和调控市场的方向发展的，这个道理已经被实践所证实。工业发达国家去产能化大都是通过大企业兼并重组来实现的，往往是债权人推动重组，把一些扭亏无望的企业债权交给负责任的大企业。当年欧洲钢铁业去产能化过程中，印度米塔尔钢铁公司就抓住了时机，把欧洲钢铁厂全部重组了。大企业重组后，采取关掉部分工厂、降低产能利用率等减量措施，实现供需平衡，增加行业集中度。

可能有人会质疑，联合重组为什么非要大企业来牵头？我认为，这是由企业自身的特点和优势决定的。

首先，大企业资金雄厚，有能力支付重组所需的大量资金，而且在人才、技术、规范治理等方面具有优势。对于小企业来说，实施跨区域、跨所有制的大规模整合，难度是很大的。其次，大企业通过稳定市场秩序与价格，获得合理利润，使企业进入正常经营状态，投资者、银行、员工等各方利益才能得到保证。但是，我并不赞成由外国大企业来重组中国的基础原材料行业，像水泥这种高度依赖资源能源的产业，依靠的是本国资源、人力和市场，而且我国在技术和成套装备方面已经十分成熟了，没有理由将市场和机会拱手相让，如果被跨国公司重组，那将是战略性的错误。中国公司有能力做好水泥业务，要解决的只是怎么“组织”的问题。

中国建材抓住国家产业结构调整的有利时机，自觉肩负起“行业整合者”的历史重任，在中国水泥行业掀起了一场声势浩大的联合重组运动：2006年在香港上市之后，以“蛇吞象”的方式收购徐州海螺，启动重组战车；2007年，在西湖之畔进行“汪庄会谈”，顺利联合浙江四大水泥

巨头并以此为基础组建南方水泥；2009年挥师北上，组建北方水泥；2011年成立西南水泥。现在，中国建材在全国水泥市场的战略布局完美收官。短短几年间，中国建材先后重组近千家水泥企业，水泥产能达到4.5亿吨，一跃成为全球水泥大王。在联合重组的同时，中国建材带头淘汰落后产能和过剩产能，推动行业减量发展，并积极倡导市场竞合，推动自律限产、错峰生产，平衡产销关系，让产品价格回归合理水平，有力地推动了中国水泥行业的健康稳定发展。

实践证明，大企业整合市场是解决过剩问题的明智之选，既可达到行业减量发展、去产能的目的，又能通过理性有序的优胜劣汰，把各种资源、各方利益兼顾好，这是市场化形态的进步。所以我常说，大企业是过剩产能的终结者。

——节选自2015年3月29日在“国合·耶鲁全球领导力培养计划”培训班的讲课

行业重组需要法律保障

中国是社会主义市场经济，一方面要发挥市场的决定性作用，另一方面要转变政府职能。水泥过剩是“中国式过剩”：行业集中度过低，技术和装备同质化，投资主要源于贷款，地方政府是主要推手。地方政府成为推手，是地方政府追求GDP，以及地方财政“分灶吃饭”的体制造成的。解铃还须系铃人，在供给侧改革和去产能过程中，需要中央和地方政府主动支持、主动有为、主动作为。

水泥行业要进行区域性联合重组，需要得到地方政府的支持，可以是一个省、市、区单独做，也可以是多个省、市、区联合做，像东三省、京津冀、苏浙沪等联合起来做区域大整合。这是必须要动的大手

术，一刀下去，彻底解决问题。但现在有的企业不顾国家三令五申，还在建新线；有的企业拒不执行错峰生产政策，存在“谁限产谁吃亏、谁不限产谁占便宜”的心理。所以，推进区域整合和联合重组，中央和地方政府必须给予法律保障。

一是坚决限制新建，这是铁律。仅仅有中央文件还不行，地方政府还要将限制新建写进地方法规。新建是联合重组最大的障碍。近年来，中国建材带头开展了大规模行业整合，带动水泥行业实现了盈利，可恰恰因为“仍有利润”，就成了一些地方和企业新建的理由。综观全球，水泥行业过剩后经过大规模整合均进入长期稳定阶段，盲目建新线被严令禁止。而我们的情况往往是，前面大企业艰难重组，后面新建者打着各种旗号、各种掩护上新项目，出现了等量淘汰、异地置换、新增产能技术改造、用新线进行垃圾焚烧协同处置等各种改头换面的新建花样。在日本等国家，水泥企业做垃圾焚烧协同处置，都是在工厂原有的生产线上进行，根本不建新线。如果我们打着垃圾焚烧的幌子，再掀起一轮新建热潮，不仅做不好真正的协同处理，还会让过剩问题雪上加霜。

二是依法反对不正当竞争。关于市场竞争的法律不仅有反垄断法，还有反不正当竞争法和反倾销的条例，但后两者很少被提到。国人往往认为价格低是在维护客户利益，价格越低越好，殊不知这就是国外企业冲击国内工业的倾销，或者是为了挤压竞争对手而进行的低于成本的不正当竞争。以区域竞争为例，一个区域的市场整合要付出巨大的代价，如果另一个区域的企业跑来进行低价销售，这个区域的整合就会前功尽弃，这既对进行整合的企业不公平，也不符合市场的公平合理原则。所以，地方政府要在一定程度上保护整合后的区域市场，在区域整合市场之后，其他区域的企业原则上不能进来搞低价竞争。

新建的门关不上，整合后价格不能回升，这可以说是重组整合的两大“死穴”。新建屡禁不绝，“子子孙孙无穷匮也”，联合重组就失去了意义；价格回升不了，整合成本就无从偿付。大企业应积极开展行业整合，肩负起结构调整的重任。至于新建、低价倾销等问题，则需要政

府、舆论和全社会都积极行动起来，细化政策，加强监管监督力度，为水泥行业有序推进行业整合、实现健康发展创造良好的环境。

——节选自2016年3月19日在中国发展高层论坛“去产能和去杠杆：迈过结构调整之槛”分论坛上的发言

联合重组不应被视为垄断

联合重组，尤其是大企业的联合重组，势必会带来规模的扩大和市场占有率的提升。在有些人看来，大企业和垄断有着必然的联系。甚至还有人认为，企业通过联合重组做大的目的就是要垄断市场。其实，联合重组并不等于垄断，也不应该被视为垄断。

对于垄断，我们应该用辩证的思维来看待。垄断通常有三种方式：一是行政垄断，就是通过行政手段限制其他企业进入行业，这是典型的垄断；二是自然垄断，比如铁路和电网有一定的独占性；三是经济垄断，这是市场自然形成的格局。以中国建材在水泥行业的联合重组为例，水泥行业是充分竞争的行业，没有任何的行政垄断；水泥的主要原材料石灰石在我国储量丰富，分布普遍，不可能自然垄断。至于经济垄断，我们先要介绍经济学的两个基本常识：

第一，垄断大多发生在短缺经济、卖方市场的情况下。在水泥行业中，有四五千家企业、30%过剩的产能和超低的市场价格，行业前10家企业的产业集中度远低于发达国家，与垄断毫不沾边，想垄断也垄断不了。事实上，这种现象在其他行业也很普遍。行业现阶段的主要矛盾是如何去产能、提高行业集中度。如果行业集中度提高了，企业有滥用市场支配地位的倾向，垄断才会成为主要矛盾。

第二，并不是企业的市场份额足够大，就会形成垄断。垄断是指滥

用市场支配地位与优势的市场份额，限制竞争、打压对手、操纵市场、哄抬价格。垄断是一种行为，而不是一种状态。从这个角度看，不少西方国家只有一家水泥公司，加油站也只属于一家公司，但它们并没有漫天要价，也没有滥用市场支配地位，反而维护了市场秩序，所以不能算作垄断。

其实，所谓的完全竞争市场和彻底消除垄断是一种理想状态，在无垄断的完全竞争市场中，企业的长期经济利润会归于零。创造市场价格的话语权和用新的技术争取高额利润是企业竞争的不二法则。在产能过剩的背景下，大家更应该担心的不是垄断和价格过高的问题，而是恶性竞争和价格过低的问题。竞争必然降低价格，但恶性竞争是一把双刃剑，一味压低成本将导致产品质量下降，损害消费者利益。为什么会出现毒胶囊事件，为什么国产奶粉出现信任危机？诱因之一就是盲目杀价的恶性竞争导致假冒伪劣产品泛滥，行业被带入死胡同，最终受伤害的恰恰是消费者。所以，相较于垄断，恶性竞争、低价倾销可能会对系统造成更大和更长久性的破坏。我认为，企业要保证盈利，但要合理和适度，这对企业的短期和长远发展都是有益的，也保障了消费者能得到高质量的产品和良好的服务。

作为负责任、有市场道德的大企业，中国建材的联合重组是从去产能、促进行业健康发展的角度出发的，虽然重组了近千家水泥企业，产能规模居全国第一，但在国内的总市场占有率不超过15%。中国建材把水泥毛利率的理想值设定在30%左右，大大低于国际同行45%左右的毛利率水平，这正是考虑到了在保证企业的合理利润的同时，还要充分保障客户的利益。所以，中国建材这些年在行业里推动的联合重组和市场竞合，与垄断并不相干。

——节选自2012年8月10日在中国建材股份有限公司2012年第八次总裁办公会上的讲话

从拉豪合并看强强联合

2014年全球建材行业发生了一件轰动的事情，那就是法国拉法基和瑞士豪瑞集团的合并（简称“拉豪合并”）。两家企业曾经都是世界500强企业，业务遍布全球数十个国家，双方决定联手打造一家合计营业收入为320亿欧元的新公司，成为水泥行业有史以来规模最大的并购案。拉豪合并给中国水泥业带来很大的触动和启发。

这让我想到20世纪90年代末美国两大飞机制造商波音和麦道的合并，当时那个合并案在全球引起了巨大震动，因为这与当时的反垄断法完全背道而驰。美国这两大飞机制造巨头为什么要合并？就是为了共同面对欧洲空中客车公司的竞争，美国飞机制造业意识到必须有效整合市场，才能站在更高的层面上展开全球竞争，美国政府认为合并能够加强美国飞机制造商在世界市场的支配地位，所以批准了这项合并案。

欧洲这两大水泥公司也是在全球水泥市场面临下行压力、在企业经营日益困难的情况下，主动寻求对等合并的创新模式和改革措施。通过强强联合的战略部署，增强两家企业的经济效益和全球市场竞争力，重新恢复在全球水泥行业的霸主地位，巩固在水泥市场中的优势地位，这是拉豪合并的核心目标所在。企业发展的规律是在成长过程中完成从竞争到整合的跨越。拉豪合并有力地证明，在市场经济发展过程中，企业整合、市场整合是行业进步的大趋势，符合经济发展规律，有益于企业与市场可持续性的健康化成长与运行。

拉法基和豪瑞都是行业里的大企业，它们的强强联合标志着水泥行业大企业整合时代的来临。我国水泥行业以往联合重组主要发生在大企业和中小企业之间。拉豪顺利合并切实地摆在我们眼前，大企业之间的整合并购完全有可能，也很有必要。另外，拉豪合并让我们看到近年来欧盟对大企业合并的支持，面对市场高度重叠的两大水泥企业的并购计划，也给予了充分关照，使得此项合并获得了批准。这给了我国政府主管部门很大的启示。

——节选自2014年6月15日在“拉豪合并对中国水泥行业的启示”研讨会上的讲话

联合重组是一门高超的经营艺术

有中国特色的并购

并购，是通过兼并或者收购取得企业控制权的一种投资行为。中国建材推动的联合重组属于大的并购范畴，但与西方大力推进的并购又有不同之处，主要体现在4个方面：

第一，概念不同。中国建材没有用“兼并收购”这个词，取而代之的是“联合重组”的概念。这看似只是词语的转换，但其实是理念上的飞跃，不是“拿钱走人”，而是平等共享，以市场公平的价格为前提，创造一个实现个人价值和事业理想的舞台，给大家机会共赢。“联合重组”一词浓缩了中国传统文化中根深蒂固的包容、合作、共赢思想。

第二，出发点不同。联合重组的出发点是解决系统性问题，推动行业结构调整和转型升级，促进区域市场的健康发展，让区域内的企业共同受益。可以说，中国建材用资本纽带搭起了一个混合发展的平台，实现了众多分散的长期处于恶性竞争状态的水泥企业共同的梦想。

第三，核心不同。联合重组不仅是厂房的联合、土地的联合、矿山的联合，更重要的是人的联合。联合重组不意味着换人。企业是资源，人是更重要的资源。对于原有企业股东，重组后我们不是迫使其退出，而是给他们留有一定股权，实现利益捆绑，这样做既提高了他们的积极性，降低了重组风险，也使其有机会享受公司成长带来的利益。对于原有管理团队，我们给予充分信赖并保持团队稳定性，给其提供一个更好的事业平台，有效避免了人力资源短缺与培训周期长的问题。对于重组企业员工，在本人自愿的前提下，全部留用。对于确实富余的人员，也会通过内部调剂给他们安排工作。大企业重组小企业，不能一味甩包

袱，要把相关利益人的利益处理好。

第四，文化理念不同。重组后成员企业的价值观不完全一致，如何求同存异，抑制劣势和风险，做到优势互补，是一个不小的挑战。管理大师德鲁克说："重组是否成功，关键取决于重组方对被重组方的态度。"企业并购最重要的就是文化整合，如果文化不整合，就会徒然增加包袱。中国建材是一个靠联合重组成长起来的企业，有很强的容纳度，"待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、亲和力、凝聚力"的"三宽三力"文化在联合重组中发挥了重要作用，进入中国建材的企业不分先后，它们无一例外地都有很强的归属感。

中国建材先进的理念得到了区域内企业的热烈响应，联合重组得以快速推进。实践证明，中国建材的联合重组不仅符合市场经济发展规律和企业成长逻辑，而且极具中国特色，是一种适合我国企业的联合重组方式。

——节选自2008年4月2日在2008年中国国际水泥峰会上的讲话

联合重组的五原则与"三部曲"

世界上失败的重组案例不少，问题出在哪里呢？往往不是因为重组战略错了，而是操作层面出了问题。这也提醒我们，联合重组既要有"道"也要有"术"，既要符合产业政策、行业和企业的发展规律，又要格外重视重组的方式方法，否则多收购一个企业就等于多一道枷锁，很容易被规模拖垮。

中国建材在联合重组过程中明确了5项原则：

第一，坚持重组区域战略选择原则。标准有三个：一是这些区域符合国家产业政策和我们的整体发展战略目标，地方政府和行业协会也大

力支持我们通过重组推动地方产业结构调整。二是这些区域内均无领军企业，市场竞争激烈。三是这些区域恶性竞争的行业现状使得区域内企业联合重组的愿望非常迫切。

第二，坚持重组企业选择原则。联合重组不是“拉郎配”，不是见企业就收。标准有4个：一是被重组企业满足我们的战略要求，在我们的战略区域内，并满足重组的资源、装备条件和标准。二是被重组企业具有一定的规模、效益和潜在价值，原来亏损的企业在被收购后要能产生利润。三是被重组企业能与现有企业产生协同效应，不仅能保证新收购项目赢利，也能带动原有业务，产生1+1>2的效果。四是重组风险可控和可承受。要把风险降到最小，即使有风险，也要可控可承担，而不是火烧连营。

第三，坚持竞业禁止原则。被重组企业的股东在重组后，在我们的市场区域内不能从事与现有企业相竞争的业务，在非竞争区域内从事相同业务，要优先考虑将中国建材作为合作伙伴。

第四，坚持专业化操作原则。要求被重组企业资产边界清晰、人员边界清晰、价格公允；选择专业能力强、有高度责任心的人员进入联合重组工作小组；充分发挥中介机构的专长，对重组项目逐一进行详尽的市场分析、专业的法律与财务尽职调查，实施规范的审计评估与严格的审批程序。在具体执行层面，建立一整套详尽的联合重组工作指引。

第五，坚持以人为本原则。尽量保留原企业管理团队，对原企业人员给予足够的尊重，充分发挥他们的特长，调动各方积极性，优势互补，实现多赢。

在重组后，中国建材实施了清晰的“三部曲”：

第一，合理布局。即对区域市场内的项目进行填平补齐。如果区域内还没有布局，就不要走扎堆布局的老路；如果已经布局，就要在区域内积极自律；如果正在布局，就要把工厂间距拉开，不能一哄而上。

第二，以销定产。破解行业产能过剩问题是当前整个行业发展的主

要矛盾。我们进行的这场整合，着眼点恰恰是化解产能过剩带来的无序竞争、企业亏损等问题。所以，我们不是靠新增产量，也不是一味靠降低单耗、压低成本，而是通过以销定产，保证产品质量，增加企业话语权，成功传递原燃材料涨价的影响，通过实现价格理性回归来创造和提升企业价值，为行业健康发展做出贡献。

第三，管理整合。联合重组不是目的，获得效益才是企业的目的。联合重组解决了资源配置的有效性问题，回答了规模问题、资源问题，但没有完全回答如何使资源发挥更大作用、产生更大效益的问题。只有管理整合与联合重组同时起作用才能产生效益。为此，我们对进入企业实施“格子化”管控、“八大工法”、“六星企业”等深度整合。多年的实践告诉我们，企业经营的难度在于不仅不能犯大的战略性错误，也不能犯大的技术性错误。管理整合关系到联合重组的成败，只有做好管理整合才能最终提高企业效益。

总之，重组是一个化合反应，而不是简单组合。正确的思想理念，是重组成功的前提。共同的战略愿景，是重组成功的动力。恰当的操作方式，是重组成功的保证。只有这三个方面都做好了，大规模重组才能平稳快速地推进，重组后的企业才能健康有序地运行。

——节选自2011年7月18日在国资委中央企业重组整合经验交流与培训班的交流发言

不能“包打天下”，而是“三分天下”

中国建材在联合重组的过程中，坚持不“包打天下”，而是“三分天下”。所谓“三分天下”，即通过明确水泥的区域化发展战略，形成大企业主导各自战略市场区域的格局。

为什么要“三分天下”？这是由水泥产品的“短腿”特性决定的，水泥只有150公里的运输半径，因此再强有力的联合重组也不能使某一家公司包打天下，分散布点或以线型布局的方式都不行。只能在一定的地理区域内分销，按区域成片布局，在区域内形成一定的市场话语权。此外，“三分天下”也是一种竞争战略。做企业不能囫囵吞枣、盲目扩张，一切要从最终效益出发，有所为有所不为，理智地思考在哪些地方更有利可图，其他地方则让别人去做，这样可以减少压力。

按照“三分天下”的原则，中国建材实施“大水泥”区域化战略，推进联合重组，构建起四大核心战略区域，即以山东、江苏为主的淮海区域，浙江、江西、福建、湖南、广西与上海等省市所在的东南经济区，以东北三省为主的北方区域，重庆、四川、云南、贵州所在的西南地区，形成了中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥产业集团，撤出西北、京津、华北和中部地区。

在区域市场内，中国建材通过调整优化和管理整合，将纳入麾下的众多水泥企业分区域整合为运营效率较高的整体，即通过股权结构优化、盘活被收购企业的无形资产，以及输出成熟的管理模式，打造一批管理优秀、业绩优异的“明星企业”，从而提升公司的整体竞争力，将众多“小舢板”打造成“航母”。同时，积极倡导共生多赢的包容性竞合模式，坚定不移地开展核心利润区建设，坚定不移地推进市场竞合，实现区域内企业的共同发展，为提升行业价值发挥了积极作用。

中国建材“三分天下”的整合理念符合国家产业政策、行业发展特征及企业自身战略，符合地方产业结构调整的迫切要求，符合被重组企业的诉求，为中国水泥行业的良性、有序、健康发展奠定了良好基础。

——节选自2012年12月24日在国资委中央企业负责人管理提升专项汇报会上的发言

从利润出发是前提

中国建材的联合重组从来不是为大而大、为多而多，而是紧紧围绕盈利这个目的，从利润出发，这是前提。每一次重组能不能赚钱？盈利点在哪里？赢利模式是什么？这些问题都必须搞清楚，至少能大致算出来。不仅如此，我主张只有在明显能赚钱的前提下才做，如果赚钱的过程说起来和做起来都很复杂或者模糊，就应该放弃重组。实际操作中主要有以下几条经验：

首先，我们是在行业产能严重过剩的情况下实行联合重组的，重组成本比较低，而且还获得了土地和矿山等资源，相当于“抄底”，这就奠定了获利的基础。以重组南方水泥为例，我们之所以选择在东南经济区开展重组，主要基于两个方面的考虑。一是区域选择。在东南地区，浙江在全国率先完成了水泥新型干法生产工艺的技术升级，技术和装备很先进；湖南、江西、广西等地市场需求增长潜力大、资源能源条件优越。这些区域间联系密切、交通便捷，有助于资源、资金、技术、市场与人才的优势互补，符合以点带面、连线成片、迅速做大、形成合力的联合重组要求。二是时机选择。2007年前后，浙江水泥行业“狼多无虎，鱼多无龙”，由于产能过剩、企业分散、竞争无序等问题，成为全国水泥价格战的重灾区，行业整体性亏损严重。因此，地方政府、行业协会、企业对水泥行业进行组织结构整合的呼声很高。中国建材抓住时机，顺势而为，扮演起整合者的角色。

其次，重组其他水泥企业之后，着重建设核心利润区，提高产业集中度，增强在区域市场的话语权，使水泥价格合理回升，这是实现盈利的第二个关键点。联合重组的目的是增加集中度，集中度是价格稳定和企业获利的前提。中国建材采取精准的市场细分，将战略区域从省一级划分到市县级，用最少的资源获得最高的利润回报，45个水泥核心利润区对水泥业务的利润贡献率已经超过80%。

再次，后续管理整合、集中结算、集中采购、集中销售、降本增

效、科技创新等措施的实施，可以形成并提高企业的规模效益，这是赢利的第三个关键点。

作为经济组织，企业归根结底要盈利。我有时候常想，中国建材既是一个会赚钱的公司，又是一个很值钱的公司。会赚钱，是通过提高区域市场集中度、开展市场竞合，稳价保价，使水泥能挣钱。企业要想获得利润，必须在成本和价格上下功夫。降低成本是赢利基础，而对于价格，大家往往感到力不从心，只能随波逐流。但我认为，企业要关注价格，稳定价格必须要有一定的市场占有率，提高价格则要有一定的技术含量，即企业应靠扩大市场占有率和提高技术水平来获得定价能力，提高赢利能力。很值钱，是说我们收购的水泥企业，包括土地和矿山，现值已超过2 000亿元。像2017年南方水泥关闭了几个小工厂，仅地价就覆盖了当年的收购价格，还有两三个亿的收益。中国建材的重组涉及4亿多吨水泥、近千家企业，按照重置成本计算，这场大规模收购的平均成本每吨只有375元，而今天重置水泥成本每吨需要450~500元，所以我们的收购是非常划算的。

——节选自2018年7月16日在国家行政学院推动战略性重组提高核心竞争力专题研讨班上的交流

只收会下蛋的“老母鸡”

虽然中国建材的联合重组是从利润出发，选择在最佳时机打响战役，但是在和被重组企业谈判的时候，我主张价格公允，不仅如此，还会在公平合理定价的基础上给予对方适当的优惠。为什么这么做？原因有两个：第一，我们选择的收购时机已经很好了，收购价也已经很低了，不能再乘人之危；第二，重组是按市场论价的，但重组的往往不只是工厂，还有市场的潜在价值，因此有一定的战略性溢价是正常的。

我把这套理论叫作“老母鸡理论”，即重组过程中只收会下蛋的老母鸡，收来之后可以多给一两个月的鸡蛋钱，不能斤斤计较，过两个月，蛋不就都是我们的了吗？归根结底，对方得到的是公允的价格，我们买到的是重组后的利润。所以说，能赚钱的企业，即使价格高一点儿也要收；不赚钱的企业，即使价格再便宜，甚至是零价格，也不能要。那么，重组中的溢价由谁来出呢？由市场出。中国建材通过联合重组扩大了市场占有率，提高了市场竞争力，扭转了由恶性竞争、竞相压价等引发的水泥价格结构性过低的局面，保证了重组之后行业价值与企业利润的提升。也就是说，重组的溢价实际上是由市场健康化后企业获得的效益增量支付的，从而弥补了重组过程中多付出的代价。这也是西方国家联合重组的一个基本原理。

中国建材收购徐州海螺就是非常有代表意义的案例。2006年，我们在中国香港上市后，联合重组的序幕由此开启。第一战是在徐州，对手是当时中国水泥的龙头企业海螺集团，双方的价格战打得昏天黑地。当时中国建材处于被动地位，因为徐州海螺是一条万吨线，打到最惨烈时，我们在徐州的9个搅拌站客户丢掉了6个半，情况万分危急。徐州是我们水泥战略的重地，失去徐州就会全盘皆输。关键时刻，我们派人和对方进行谈判，希望能够收购徐州海螺。弱者收购强者？不合常理。当时两家竞争，徐州海螺的利润也大受影响，但他们觉得我们的厂不理想，不愿意收购。最终，中国建材出资9.6亿元重组徐州海螺。对于这场交易，有人认为中国建材亏了，多付了钱；也有人认为徐州海螺亏了，输了战略。但事实上，这场并购是双赢的，中国建材赢得了徐州市场，徐州海螺赢得了丰厚的回报。重组后，我们当年就多赚了3亿元利润，把多付的几个月的“鸡蛋钱”挣了回来。国资委专家组认为，此次重组有效提高了产业集中度和企业竞争力，完成了技术升级，避免了恶性竞争，实现了平稳过渡，达到了预期目标。

后来，我也是按照“只收会下蛋的老母鸡”的经验指导国药集团的收购工作。2009年，国药控股在香港成功上市后，我叮嘱公司高管三件事：一要完成承诺的利润，二要迅速在全国布局物流中心库，三要加快

对目标区域药商的收购，迅速构建覆盖全国的国药网。后来在收购过程中，大家常为收购价纠结，也让竞争者抢走了一些标的项目。我鼓励大家，如果是会下蛋的“老母鸡”，就可以有合理的溢价，于是国药加快了收购速度。应该说，那场成功的大收购得益于这个“老母鸡理论”。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

要有与人分利的思想

在联合重组的过程中，要考虑别人的利益和感受，实现利益均沾。如果总算计别人，就没有人愿意和你合作。这些年来，中国建材正是秉持合作共赢、与人分利的思想，将上千家企业紧紧聚合在一起。中国建材重组南方水泥时进行的“汪庄会谈”，就很好地说明了这一点。

在南方水泥公司组建前，浙江几百家水泥厂“群雄混战”，其中核心企业有4家：浙江水泥、尖峰水泥、虎山水泥、三狮水泥。这几家水泥企业在整个南方地区举足轻重，占据南方水泥市场的半壁江山。2007年初春，我们约了这4家企业的“掌门人”到杭州西湖旁边的汪庄饭店喝茶，中国水泥协会和浙江水泥协会的会长们都在。当时我心中十分清楚，中国建材要打造“南方水泥”，面前的几位缺了谁都不行。在这4位大佬都已找好下家的前提下，说服他们加盟中国建材无异于“虎口拔牙”。我们不得不背水一战，摆下这次违反常规的茶局。

喝茶的过程，实际上是一场深入沟通的过程，我把中国建材的战略、文化，以及重组后给大家的条件都讲得清清楚楚，而且是和颜悦色地讲，让大家都能听进去。当时我说，即使你们4家引入了4个新的战略伙伴，也不能解决浙江水泥行业的问题，只不过过去打仗的是你们4家，而现在你们4家又请了4个“雇佣军”来打仗。只有中国建材能把大家

联合起来，形成一个整体，才能达到市场健康化的目的。茶整整喝了一天，最终尖峰水泥的老总退掉了去马来西亚的机票，浙江水泥退掉了意大利公司的订金，虎山水泥拒绝了化工集团，三狮水泥中止了改制计划，4家水泥公司都决定加入中国建材。有人说宋志平很厉害，和他见面一会儿，大家就都跟着他走了。我说不是我厉害，4位老总都是成熟企业家，一定是我的话讲到他们心里去了，或者解决了他们心里的问题。

“汪庄会谈”的成功是共生多赢的内在逻辑使然，那天大家找到了一个共赢的切入点，找到了一个共赢的目标。一切都很不容易，一切也都很巧合，巧合中又蕴含着必然，所有的点位都在那个时刻合拍了。“汪庄会谈”永远被载入了中国建材发展史册，这个案例的核心就是融合包容、共生多赢，兼顾大家的利益。

正是以这4家企业为核心，南方水泥在没建一条生产线的情况下，将150多家水泥企业揽入麾下，形成了1.4亿吨的产能规模，创造了世界水泥发展史上的奇迹。事实证明，以“汪庄会谈”为序曲的这次重组推动了各方利益的最大化：企业自身实现超常规发展，全行业亏损得以扭转，区域市场走出了恶性竞争的迷局，地方政府也获得了应有的税收。南方水泥的重组案例，获得了国家级企业管理现代化创新成果一等奖，并被选入美国哈佛商学院的案例库。

英国学者赫胥黎说过，真理伟大而能取胜，但真理的取胜要经过漫长的过程。如果企业重组中有什么真谛，那就是要有共生多赢、与他人分利的思想。本着这一思想理念，中国建材硬是闯出了一条适合中国水泥行业发展的新路。

——节选自2012年3月10日央视网专访《宋志平细说企业成长动因》

收人先收心

得人心者得天下。古今中外，成功者无不是顺应了大势所趋，契合了人心所向。同理，得人心者得企业。中国建材的重组过程是一个收购企业的过程，收购企业还要收人，收人先得收心。收人容易收心难，要得到对方发自内心的认同和拥护并不容易。

中国建材首先打开的是“信任之门”。

受历史沿革、经营理念、生存环境、地域差别等多种因素的影响，通过重组进入中国建材的企业家可以说是千差万别。但是，用人不疑，疑人不用。只要符合中国建材的重组战略、在重组的原则框架之内，中国建材都会敞开大门对这些企业的企业家表示热烈欢迎，给予他们充分的信任，最大限度地予以包容。

在信任的基础上，中国建材又打开了一扇“机制之门”。

在“央企市营”理念的指引下，中国建材把市场化的机制引入企业内部，给予原企业创业者一定的股权，诚挚挽留他们，把他们转化为职业经理人。通过这些办法，既解决了管理者来源和团队稳定性的问题，又有效地避免了人力资源短缺与培训周期长的问题。更重要的是，在中国建材的队伍里，大家找到了被尊重、被信赖、被需要的感觉，找到了实现人生价值和事业理想的圆梦舞台，感受到了大家庭的温暖。

要使新进入的干部员工真正融入企业，仅靠事业平台和薪酬待遇远远不够，还必须倾注感情，打开一扇“感情之门”。

大家常讲留人靠三条：感情留人，事业留人，待遇留人。我觉得感情留人应该是第一位的，只有真诚待人，才能让大家在企业里长久地扎根。所以，企业领导人必须多和他们谈心，帮助他们解决思想问题和困惑；发挥组织优势，主动关心他们的工作、学习和生活；帮助他们解决生活中的实际困难，让他们没有后顾之忧。此外，感情留人还要靠文化吸引人、鼓舞人、凝聚人，让干部员工产生强烈的归属感和认同感，真

正把企业当作可以信赖和依靠的家。只有对企业建立起深厚的感情，大家才会心甘情愿地付出。我想，企业有了感情留人的文化和制度环境，留人留心就都不难实现了。

这些年来，我身边不少人牺牲了更好的前途，毅然决然地选择留在中国建材，通过自己的努力把企业逐步做大。许多原来民企老板出身的职业经理人更是每天早出晚归，拼命工作。我从内心里感激大家对企业的努力付出，同时也鞭策自己要对得起干部员工的这份信任。常言道：人心齐，泰山移。收购企业最重要是收人，收人最重要是收心，做大事要靠凝聚人心。

——节选自2013年11月25日《企业观察报》“包容性经营”系列谈之《收人先收心》

中国建材凭啥入选哈佛案例？

对于全球学者和企业家来说，联合重组都是一个重大命题，它是企业经营的高潮，也是惊险的艺术。2009年，哈佛大学鲍沃教授听说中国建材正在进行水泥业的联合重组，很感兴趣。鲍沃教授对行业重组和产业结构调整很有研究，曾研究过GE（通用电气）公司案例，也曾聚焦欧美水泥业重组，在他看来，在中国这么大的市场做重组，一定是一件惊天动地的事情，可以为全球并购提供一些经验。于是，鲍沃教授和我们进行了沟通。

在接下来的两年时间里，鲍沃教授带领他的团队走遍我们的水泥厂，调研了中国建材旗下几十家子公司、工厂，和18位高管一一对话。通过实地调研，鲍沃认为，中国建材实施的联合重组策略非常了不起，在推进产业结构调整中发挥的积极作用、在重组与整合模式、整合中取

得的卓越成绩和管理团队的超强执行能力等，为大型企业提高重组和整合效率提供了良好的范本。2011年9月，《中国建材：推动中国水泥产业发展》案例正式走进哈佛大学的课堂。

案例从4个方面分析了中国建材在中国水泥产能过剩、企业过于分散、恶性竞争的产业环境中，如何克服重重困难并实现快速成长。第一，勇担改善行业结构调整的使命，确立了清晰的战略，以存量整合为主，以市场化方式推进跨地区、跨所有制的大规模联合重组。第二，探索“央企市营”的新机制，实现了包容性成长和快速扩张。第三，建立了并购后的独特整合框架及模式，管理整合及文化整合让重组企业迅速进入规范管理的快车道，确保了联合重组的成功。第四，持续开疆辟土，有序展开水泥产业整合的计划，不断延伸产业链，提高管理水平，着眼于行业未来，引领全行业实现可持续发展。

入选哈佛大学案例对我们意味着什么？我认为它肯定了中国建材作为一家央企融入市场的实践，也肯定了我们在实践中归纳升华的企业管理和经营思想。过去，有些美国学者认为中国国有企业有着世界上最廉价的企业家和最大的企业浪费。现在，他们注意到中国国企的管理水平有了大幅提升，很希望探究中国企业的成功经验。哈佛大学作为全球最顶尖的学府，研究了一个在西方备受争议的企业形态——央企，研究了中国建材作为一家央企以联合重组破解产能过剩问题的智慧以及在并购过程中的管理实践。

国资委原副主任邵宁表示，央企的商业模式和管理实践入选世界顶级商学院的教学案例，在央企中还不多见，中国建材作为中国产业结构调整的代表被收入哈佛商学院的案例，打开了世界经济学人了解中央企业市场化运行方式和中国市场化进程的一扇窗，具有非常积极的意义。

——节选自2011年11月28日《人民日报》之《中国建材凭啥入选哈佛案例》一文

重组模式可以复制

随着联合重组的深入推进，中国建材集团快速发展壮大，社会影响力也不断提升。许多企业家和媒体朋友都问我：中国建材集团联合重组的模式可以复制吗？我的回答是：可以。这种模式之所以能够成功，是因为它符合中国市场经济规律和企业成长逻辑，所以它不仅适用于建材行业，也适用于钢铁、煤炭等传统产业领域。

在任国药集团董事长期间，我把中国建材集团的联合重组模式复制过去，实践证明这是可行的。医药行业和建材行业一样存在“多散乱”局面，美国的医药销售公司有三家，而国内却有两万多家。国药集团肩负起行业整合者的历史重任，成立国药控股公司并在中国香港上市，之后借助资本市场的力量，启动了全国大规模的联合重组，迅速建立了覆盖全国近290个地级以上城市、14万家行业客户、三级医院覆盖率达95%的全国医药物流分销配送网络。2013年，国药集团继中国建材集团之后进入世界500强企业行列，成为第一家跻身世界500强的中国医药企业。两家企业都取得了快速发展，秘诀就在于坚持市场化原则，循着行业发展的内在逻辑做事，运用全球资本杠杆完成了“整合、整合、再整合”的发展目标，有媒体称这套经验为“宋志平模式”。

前几年，有钢铁企业的领导者来问我，怎么才能让钢铁行业走出困境？钢铁和水泥同属基础原材料行业，同样处于产能严重过剩的阶段，我把自己在整合过程中取得的经验和教训毫无保留地告诉了他们。钢铁的过剩产能怎么退出呢？答案是靠大企业联合重组。比如，河北省的钢铁行业，可以通过联合重组、发展混合所有制的方式形成两家大型公司，把小钢厂老板转变为小股东，然后根据市场需求关停工厂。

对于产能严重过剩的传统产业来讲，中国建材的联合重组模式有两个核心点：一是提高集中度，解决过于分散和恶性竞争的问题，集中起来以后进行合理布局，通过减产限产让价格理性回升，让企业不再亏损；二是构建混合所有制的大企业平台，混合前是小企业的大股东，不

挣钱还债主临门，混合后是大企业的小股东，每年还能分到不少利润。鲁迅先生说："其实地上本没有路，走的人多了，也便成了路。"我希望中国建材的故事能在更多的行业再现，能够为其他企业提供一些借鉴与参考。

——节选自2014年4月22日中国之声特约观察员访谈

让我们一起走出“丛林”

覆巢之下，焉有完卵？

从短缺经济时代走过来的企业，有盲目追求增量规模的偏好，很少考虑系统性问题。但在今天这个产能过剩、高度饱和的市场里，光考虑自己是不行的，必须考虑系统的最优化，以及行业内企业的共生多赢。

我一直倡导的理念是：行业利益高于企业利益，企业利益蕴藏于行业利益之中。行业是一个大系统，企业是这个系统的组成部分，只有整个系统健康了，每个个体才能健康发展；系统不健康，单个企业的发展就会非常难。所以，企业应着眼于系统的健康化、良性化，实现整个系统的协调发展。只有行业健康了，企业的价值才能得到提升。“覆巢之下，焉有完卵”？行业垮了不会有幸存者，谁都不应该心存侥幸。

过去，水泥企业往往局限于单一企业的发展，过于注重企业之间的竞争，总希望凭借一枝独秀或几枝独秀来打败别人，而忽视了整个行业的系统性问题。但由于我国水泥行业重要的上游资源比较丰富——石灰石几乎遍地都是，新建一条水泥生产线在技术和设备上也不复杂。所以，一枝独秀的想法不符合水泥行业的现实情况，我们只能探索整个行业系统的优化。

对水泥行业来说，重要的不是哪一个企业能做好，而是如何先把行业做好。中国建材认为，水泥工业要实现可持续健康发展，需要水泥行业和企业家达成共识，大家共同培育一个健康的市场。首先，大企业要有一定的议价能力，成为主导市场健康发展的重要力量；其次，企业从恶性竞争、过度竞争走向理性竞合。只有这样，水泥行业才能成为成熟的行业，企业家才能被称为成熟的企业家。

大企业对行业负有更大的责任，应该带领行业实现健康化，系统地、全面地、长远地想问题，不光治自己的病，更要着眼于治行业的病。我们建材企业有责任把行业建设好，让企业在一个健康的环境中生存发展。中国建材的联合重组正是着眼于解决系统性问题，注重系统和组织结构的再造。推动行业的结构调整和联合重组，这是我们对行业资源整合和健康发展所做的贡献。

现在，我国不少行业和水泥产业类似，面临的都是系统优化的问题。中国建材联合重组的模式适用于中国很多产能过剩的行业，中国建材重组水泥行业的一些经验，也可以为其他行业提供借鉴。

——节选自2009年4月《中国水泥》杂志之《宋志平：致力开创水泥市场健康新格局》

广义的企业管理 = 外部市场管理 + 内部运行管理

在传统的发展思路下，企业只要管好工厂、控制好成本、扩大销量、增加品种就能盈利。但在过剩经济中，低价跑量的模式已不可行，如果一味地增加产量，就会导致恶性竞争，整个行业都没有赢家。所以企业不能只埋头于内部提高效率和压缩成本，必须把眼光转向市场，即企业要从“做工厂”转向“做市场”。

所谓“做市场”，一方面是指企业对市场要高度敏感，随时关注市场形势，分析其对自身的影响；另一方面，也是更重要的事，大企业要承担起市场整合的责任，通过整合提高行业集中度，让过剩产能有序退出，同时推行市场竞合，遏制企业间的恶性竞争和盲目杀价。过去几年，基本原材料等过剩行业基本不挣钱，大多数企业都处于亏损状态，但水泥行业却赚了些钱。这是因为中国建材从“做市场”的角度出发，在

水泥行业里进行了大规模的联合重组，有效遏制了恶性竞争，提升了市场议价能力和话语权。

提倡从“做工厂”到“做市场”，是中国建材在管理认识上的一次飞跃。我们认为，企业是一个大系统，企业的管理工作不应局限于企业内部，而要提升、拓展到影响企业效益的整个系统中。广义的企业管理 = 外部市场管理 + 内部运行管理，简单地说，就是外抓市场，内控成本。这些年来，中国建材按照这个思路，不断进行探索和尝试。

在外抓市场方面，作为一家大企业，必须在调控市场方面有所作为，把推动市场的健康化发展作为企业管理的重要内容。因此，我在管理实践中，始终要求企业紧抓外部市场，开展核心利润区的建设，坚定不移地走市场竞合的道路，大力实施“价本利”的经营模式。这些做法既推动了行业价值体系的重构和产品价格的理性回归，也使企业取得了稳定的经济效益。在内控成本方面，我们从生产到采购、从费用支出到人员结构都进行了优化调整，比如，加大对现有企业存量优化改造的投入，重点优化关键生产环节的能源消耗；用有效运转率考核各生产线的运行情况；推行集中采购和对标优化；严控费用开支；精简机构，精减人员。

当很多人还在“做工厂”时，中国建材已经实现了“做市场”“做系统”。从我们的实践经验看，这是所有企业的必由之路。只有这样，行业才能健康发展，企业才能稳定赢利。

——节选自2012年12月24日在国资委中央企业负责人管理提升专项汇报会上的发言

从量本利到价本利

经济学中有一个量本利分析法，就是通过分析产品数量、生产成本、销售利润这三者之间的关系，研究出企业以最小成本生产最多的产品，从而获取最大利润的经营方案，后来成为传统经济模式下的一种基本赢利模式，也就是我们常讲的薄利多销。

但在过剩经济背景下，产品供大于求，市场从供给制约转为需求制约。在这种形势下，再多增加产量，不仅不能降低固定成本，反而增加了变动成本，致使流动资金紧张。更为严重的是，产能过剩引发企业之间越演越烈的低价倾销和恶性竞争，极大地压缩了企业的利润空间，甚至导致亏损。在这种情况下，主要矛盾不再是量，因为量已经没有弹性了，价格成为对利润影响最大的因素。

于是，中国建材创造性地提出一种全新的赢利模式——价本利。即在产能过剩的大背景下，重构合理的价格体系，不围绕“增量”压低销售，而围绕“稳价”以销定产、降本增效，维护区域市场供需平衡。价本利提升了管理企业的思想，过去管理企业讲求眼睛向内，往往不考虑市场的整体需求而过分主张用放量降低成本，而现在既要管工厂又要管市场。价本利追求的是稳定价格，不滥用市场支配地位，让市场有序化，不漫天要价也不恶意杀价，在市场、客户、竞争者都能接受的情况下追求价格理性化。

在价本利赢利模式中，价格是龙头，成本是基础，利润是目标。实现价本利赢利模式，应从4个方面着手。一是坚决限产，不仅限产，还应在行业内倡导限制新增，因为在过剩环境下，再增加产能已毫无意义。二是降本增效，控制一切可控制的成本。三是抓好营销，管好价格。按照“价格曲线图”，认真研判产品价格的上限、下限、底线，以及与之相匹配的制造成本、单位销售费用、单位管理费用等指标，使其成为指导市场营销、贯彻价本利理念的数字化基础。四是发扬“三不四千”精神，即“不辞辛苦、不怕委屈、不畏挫折”和“千方百计、千言万语、千山万水、千辛万苦”。一把手要深入市场一线，主动与其他企业协调，维护区域的供销平衡。

过剩行业如何通过结构调整实现科学发展，需要有大思路、大智慧、大气魄。价本利并不是对量本利的否定，而是针对行业主要矛盾的转化提出的管理理论。从量本利到价本利，是心智模式的重大改变，也是过剩经济时代的必然选择。

——节选自2012年3月19日《经济观察报》之《联合重组的逻辑》

杜绝比勇斗狠的坏竞争

市场里应该有竞争，市场机制的本质就是竞争。竞争分为两种，一种是理智的好竞争，指的是在理性范围内的有序竞争，能够实现生产效率、产品质量、创新能力等方面的提升，推动企业效益和消费者福利的增长，服务于经济转型大局；另一种是比勇斗狠的坏竞争，指的是无序的、低价的、盲目的恶性竞争。这种竞争是中国小农思想和早期西方一些不成熟的竞争理念相结合的产物，短期内会带来价格的大幅下滑，消费者貌似可以从中受益，但从长期来看会导致假冒伪劣产品泛滥，扰乱市场秩序，破坏行业发展生态环境，使行业陷入发展陷阱，损害消费者利益。现在有的企业一味地把竞争当作解决一切问题的灵丹妙药，还在进行“攻城略地”“你死我活”的杀价式或自杀式竞争，这是非常偏激的。

西方早期崇尚极端的市场竞争，曾发生过大规模倒闭潮和企业家跳楼的惨剧。但经历了若干次大规模兼并重组后，绝大多数产业的集中度都很高，市场也变成了大企业之间的良性竞争舞台，既保证了竞争的理性化，也保证了投资者、员工和客户的利益平衡。中国已经进入后工业时代，建材、钢铁、煤炭等基础原材料产业严重过剩。对于这些高度依赖土地、矿石等资源要素的行业，如果重复西方早期那种恶性竞争、杀价、倒闭的老路，必然会带来资源浪费、环境污染等一系列社会问题，

整个社会将为之付出极其惨重的代价。

鉴于国外市场经济的发展历史和我国的现状，大家不能再单一地、概念化地理解市场竞争。事实上，今天的竞争方式正在发生重大改变，竞争并不是无组织的竞争，竞争可以单打、双打，也可以集体对抗。我们要把市场竞争提到一个新高度上，竞争可以在一个领袖带领的一个团队和另一个领袖带领的另一个团队之间有序、理性地进行，这是从坏竞争演变为好竞争的有效方式。如果这两个团队效益好、技术好，那么他们之间的竞争也必然是高水平的。假如他们所进行的是无序、混乱和低效的竞争，还如何去改善效益、提高质量、推动创新？中国建材重组了上千家企业，而有些企业如果不重组，很可能跑路、破产或者把银行的资金变成死账。重组让大家都有活路，才能以组合拳的形式去参与更大的竞争。

所以，即使我们要进行优胜劣汰的竞争，也要选先进的竞争方式，一对一的方式是竞争，集团式的竞争也是竞争，方式是可以改变的。如果不改变竞争思路，用中世纪的比勇斗狠的方式竞争，只会杀出一片红海，不符合社会主义市场经济的基本原则。

大家谁都愿意在市场竞争中做英雄，但英雄不应该出自比勇斗狠。我们今天需要的是更大的整合，集合更多的资源，优势互补，能力互补，提高中国企业的整体竞争力，用更多的精力和能力进行创新转型，参与国际市场的竞争。

——节选自2014年3月4日与中国台湾资深经营管理专家黄麟明的对话

做好市场竞合的“四化”

提到企业竞争，很多人想问题往往是直线型的，认为竞争遵循的就是你死我活的丛林法则。但事实上，市场竞争不是零和博弈，竞争者不仅是竞争对手，更是竞合伙伴，他们的共同利益大过分歧。根据孔子“过犹不及”的中庸思想，从竞争到竞合，从红海到蓝海再到绿海，做到适可而止、各适其位，这才是过剩经济时代企业应有的经营智慧。

市场竞合是西方市场经济的前沿理论，从竞争到竞合，是人类进化文明的产物，也是市场经济进步的结果。行业应该在哪些方面竞争？在哪些方面合作？竞争，在于生产效率、产品质量、创新能力、节能减排等方面，大家对标优化，学习先进，比学赶帮超，共同提高；合作，在于大家共同遵守国家法律法规，共同遵循市场游戏规则，尊重彼此的核心利益。合作中有竞争，竞争中有合作，这样才能推动市场经济健康地发展。

关于市场竞合，我提出了“四化”。一是发展理性化。现在水泥产能绝对过剩，没有理由再建新线。二是竞争有序化。市场经济本身就是过剩经济，我们和西方成熟市场最大的区别是西方竞争有序而我们无序。中国建材引导整个行业进行有序化竞争，不是不竞争而是要有序竞争。三是产销平衡化。降低产能利用率，实行错峰生产、以销定产、零库存等减少积压。四是市场健康化。要发挥政府和协会的作用，反对不正当竞争和低价倾销，维护市场的健康与稳定。

爱尔兰CHR公司CEO阿尔伯特先生访问中国建材时就讲到，要改变水泥行业的现状，只能依靠自律和竞合。以美国为例，2008年金融危机爆发后，水泥需求量从1.2亿吨一下子降到5 000万吨，由于大企业自律水平比较高，水泥价格相对稳定，为每吨95美元，美国水泥企业得以安然渡过难关。再比如印度，水泥行业的产能利用率只有69%，但印度的水泥价格为每吨100~140美元，毛利很高。印度人信仰佛教，在竞争中也抱持着平和淡定的心态。相比之下，中国的很多企业往往比较浮躁，都想放量抢占市场，尤其是在市场下行的时候，就连一些大企业也出现了恐慌性的降价和抛盘，导致恶性竞争不断，全行业苦不堪言。

竞合是一种境界，也是一种胸怀。这些年来，中国建材开展大规模联合重组，带头推行市场竞合“四化”工作，积极探索节能限产、错峰生产、立体竞合、精细竞合、资本融合等多种竞合模式，维护了行业的稳定健康发展，被称为行业里的“蔺相如”。我也像一只啼血杜鹃一样，在行业里不厌其烦、不遗余力地倡导建立合作共赢的行业价值体系，给大家讲全局、讲共赢。我认为，这是我们对于行业的一份责任。值得欣慰的是，竞合理念已逐步被行业所熟知和认同。

改变竞争的心智模式，从竞争到竞合，是过剩行业必须完成的心理跨越。如果说市场竞争是对低效的计划经济的校正，市场竞合就是对过度竞争的校正。过去，我们引入竞争释放了企业活力；现在，我们需要用竞合思想来实现企业之间、企业与客户之间的合作共赢。让我们一起走出“丛林”！

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

行业当有价值意识的觉醒

从管理学的角度看，早年的工业化时代是供不应求的时代，企业推行泰勒式的科学管理，着眼点是提高效率、多生产产品。随着社会经济的发展，在充分竞争时代，企业又提出以“质量、服务、价格”三要素进行竞争，希望能够做到物美价廉。这种靠简单的扩大规模来提高效益的思路，成为传统制造企业的管理思路和管理文化。现在，许多行业产能严重过剩，不能再单纯依靠扩大规模来降低成本和提升企业价值。在这种情况下，我们应该用迈克尔·波特的价值链理论，研究如何提升行业和企业的价值。

水泥行业作为国民经济的重要基础产业，多年来为国家经济建设做

出了重要贡献，但却没有充分享受到中国经济高速发展的成果，行业价值也没有得到充分体现。20多年前每吨水泥的价格是两三百元，现在还是两三百元。对于长期偏低的水泥价格，很多人习以为常，认为这就是合理的价格。殊不知我们的水泥价格长期在不合理的轨道上运行，我们一直在用水泥产品的低价格、用水泥行业的低价值服务于房地产等高额利润行业。这种状况不能再持续下去了。

水泥行业的价值没有充分体现出来，原因是什么呢？一是行业发展没有布局好，形成了多散乱的局面，无序的恶性竞争成为行业主导的竞争模式；二是缺少具有一定市场话语权的负责任的大型企业集团。除此之外，还有一个不容忽视的重要因素，就是我们的行业没能实现整体上的价值觉醒。

在整个价值体系中，水泥行业的利益长期受到挤压。水泥企业一直沿用扩大自身规模、压低生产成本的行业内部竞争思路，而忽视了整个行业价值的提升，也忽视了寻求提升行业价值的思路和方法。当价值链中上下游行业的价值体系形成的时候，由于企业规模小，没有市场议价能力，缺乏敏感的反应能力，处境就十分被动，无法很好地设计和寻求行业自身的利益和价值。

行业的价值是在与上下游产业的博弈过程中提升的。纵观中国经济发展的过程，实际上是一个能源和资源价格不断上涨的过程。在原燃材料价格大幅波动的情况下，作为中间环节的建材行业，必须把不断增长的成本成功地传递出去，这样才能确保企业有利润。行业如果没有议价能力，或者没有话语权，不能把上升的成本传递出去，就相当于靠天吃饭，像万顷波涛中的一叶小舟一样，无法掌握自己的命运。

因此，水泥行业、水泥企业要改变长期以来的竞争思路和对行业价值的模糊认识，一方面要摒弃那种在行业内以扩规模、压成本为主要手段的竞争方式，另一方面要积极地坚持稳价保价、节支降耗，增加水泥企业的话语权，成功传递原燃材料涨价的影响，通过实现价格理性回归来创造和提升行业价值与企业价值。我们要把命运牢牢掌握在自己手

里，而不是依靠他人。对此我们要有坚定的信心，这个信心来源于我们多年来恶性竞争的那些痛苦和痛定思痛的思考。

——节选自2008年第8期《中国建材》杂志之《从成长模式创新看南方水泥的发展》

大企业整合：**1+1>2**

强强联合是大势所趋

2016年，中国建材集团和中国中材集团合并的消息浮出水面，引发社会高度关注。两家企业同为建材央企，此次强强联合，是中国建材行业打造世界一流跨国公司的重大事件，对推动我国建材产业供给侧改革、加快企业转型升级步伐、参与装备“走出去”和国际产能合作必将产生深远影响。此次合并是这一轮央企重组的案例之一，此前一年，南车和北车、中远和中海、五矿和中冶、招商局和中外运长航等央企两两重组，均取得了良好效果。

自2003年国资委成立以来，央企通过兼并退出、新设合并、破产撤销等方式，已由最初的196家减至现在的100余家，这个数字还会继续减少。企业的重组，往往出于国家战略需要、产业结构调整、产业链整合、避免同质化竞争等原因。而这一轮央企重组，发生在全球竞争升级、中国经济新常态、“一带一路”倡议实施、企业迈向高端化的大背景之下，可以说，重组更多是从国际竞争的角度来考虑，而不是从国内市场出发的。这是大企业强强联合的内在逻辑。

考虑国际竞争，必须解决两个问题。第一个问题是中国企业的实力问题。与全球众多世界级企业相比，中国的大企业在国际竞争力、创新能力、赢利能力等方面，还存在一定差距。因此，我们应虚心向国外的优秀公司学习，但也没必要妄自菲薄，而要放平心态、保持自信、立足自身、埋头苦干，一步步实现赶超。大企业合并就是提高企业全球竞争力的有效方式。第二个问题是恶性竞争问题。在“走出去”时，有些中国企业把在国内盲目杀价、恶性竞争的文化也“搬到”了国外，甚至赔本卖

设备、搞基建，这是不应该的。整合能有效避免这类问题，加强企业间的合力。

从当年的央企拆分到如今的央企合并，很多人质疑合并是否会造成垄断。我想，关键是看当时经济的主要矛盾是什么。经济上升的时候，监管部门如果觉得央企的存在影响了市场竞争，就会拆分它；经济下行时，允许央企合并，是为了增强企业实力。因此，我们应灵活看待这个问题，市场竞争理论也要与时俱进，能解决现实中的问题才是正确的理论。比如，我们现在的主要矛盾是过剩，企业合并后能增强国际竞争力，在国内也可增加集中度，稳定市场，减少企业倒闭，避免员工失业，这是企业自救的措施。这些年来，美国和欧盟也都是支持大企业合并的。

按照构建30~50家有国际竞争力的大型企业集团的思路，央企重组仍将加速推进，未来会有越来越多的大企业参与到国际竞争中。对大企业来说，合并重组要服务于国家战略，遵循市场规律，以市场化和效益最大化为原则，确保稳定运营，提高赢利能力，真正发挥战略协同作用。

——节选自2016年3月15日《中国建材报》采访

两材重组无缝对接

央企中有不少业务同质化企业，以前是为了提倡企业之间的竞争，部委企业在脱钩时，总要构建两个以上的集团公司，这些年的竞争也确实对促进这些公司的发展起了推动作用。随着企业发展和国际化进程，同为国资委下属企业，大家在海内外市场展开激烈的价格竞争，这不合逻辑，但埋怨哪一家企业好像都不对。加之建设世界一流企业、提升全

球竞争力、加快转型升级的现实需要，央企合并加快了步伐。两材就是在这种大背景下走到了一起。

2000年，国家建材局在国家机构改革中被撤销，建材行业里形成了中国建材和中材两家央企公司。最初，两家公司业务有所区别，原中国建材偏重于建材的生产制造，原中材偏重于建材的工程设备安装，在后来的发展中，两家企业的业务越来越同质化，相互间常有竞争。2014年，我从国药卸任后，根据上级领导的指示，主动推动两材合并。从两材来看，由于分开经营10多年，竞争中难免有些矛盾，而且由于重组涉及大量企业和人员，所以重组难度相当大。我和中材领导多次深谈，制订了详细的重组方案，每个环节都想得很细致。结束两家长期恶性竞争的局面，组建一家世界级建材航母，是我们共同的梦想。2016年8月两材重组获国务院批准，8月26日新中国建材集团正式宣告成立。两材重组在中国乃至世界建材发展史上具有重大而深远的里程碑意义，既是贯彻党中央国务院决策部署、落实服务国家战略的要求，也是深化国有企业改革、优化国有资本布局结构的重要举措。

两材重组有着非常清晰的思路，重点围绕三件事展开：一是资源优化，如何让两材企业的众多资源更加优化，更好地推进供给侧结构性改革，提高企业自身整体的竞争力和经济效益，这是核心思想。二是市场整合，如何让国内、国际建材市场更加规范化，避免无序恶性竞争，降低单位成本，提高运行效率，这是整合的应有之义。三是通过整合如何真正实现1+1>2的效果，最终目标是提质升级参与国际竞争，为“一带一路”建设贡献力量。围绕这些思路，我们在整合过程中制订了缜密的计划，稳步推进重组“三步走”战略，扎实开展“四大优化、六大整合”，使两材重组实现优势互补、取得了1+1>2的效果，实现了公司的再造。

在重组的过程中，两家企业的干部表现出高度的责任感和大局观。我们一个月内就完成领导班子配备、职能部室设置和人员调整安排，两个月内完成了二级平台搭建，实现了集团层面和二级公司层面的无缝对接。虽然重组整合力度非常大，但整个过程平稳迅速，可以用春雨润无

声来形容，干部员工都很满意。能达到这样的效果，一是战略清晰，前期方案做得好；二是执行到位，实施步骤和措施都很细致，三是团队给力，中国建材集团有融合的文化基因，两材干部对这场合并高度认同，大家心往一处想、劲往一处使，全身心投入到新集团改革发展实践中。

是巨龙就要腾飞。两材重组以来，中国建材集团发生了巨变。从内部来看，集团以重组为契机加快调整转型，由一家以水泥业务为主的建材企业，转变为综合性建材和新材料产业投资集团。水泥、商混、石膏板、玻纤、风电叶片、水泥与玻璃国际工程等七个领域业务规模居世界第一。2018年实现利润总额近200亿元，营业收入为3 463亿元，社会贡献总额为768亿元，创造了历史最好经营业绩。从外部来看，集团国内外影响力不断提高，对资本市场、金融机构、国际同行、上下游企业显现了强大的磁场效应。作为央企兼并重组的试点，两材重组为央企合并树立了典范。中国建材集团作为8家央企代表之一，在全国国有企业改革经验交流会上现场交流了重组经验。国资委领导同志在国务院常务办公会上汇报央企重组工作时，也对我们的整合工作提出表扬。

——摘自2019年2月26日在中国一重的交流

“三步走”方略

两材重组的工作是繁重的，一方面要梳理组织机构，一方面要重新制定战略规划，还要进行深度业务整合。怎样才能让重组工作有条不紊呢？中国建材集团采取了集团层面、港股公司、业务板块分层分段重组整合的“三步走”方略，三步之间既相互独立又逐层深入、环环相扣，很好地解决了上市公司整合操作难度大、业务板块存在同业竞争等问题。

第一步是集团及二级板块层面战略定位，也就是大两材合并。在明

确战略定位的基础上，中国建材按照业务整合、瘦身健体、优化资产、业务归核化的工作思路，完成了集团战略、总部机构、二级企业平台、制度体系“四大优化”，实施和开展品牌文化、上市公司、水泥业务、国际工程、产融、产研“六大整合”，整个过程做得蹄疾步稳。

第二步是推进中国建材股份和中材股份两家H股公司的吸收合并，也就是小两材合并，我把这个合并命名为“复兴号”。两家公司分别是原中国建材和原中材的核心上市公司，经过再三研究，我们选择以换股方式实施合并，原中材股份的1股换原中国建材股份0.85股，合并完成后，两家上市公司整合成一家H股控股公司。2017年7月，小两材合并启动，历经半年多时间成功实施换股吸收合并。2017年12月，在大股东回避表决的情况下，两家公司股东大会小股东投票通过率均超过99%，创造了近年来资本市场重组案例的新纪录。2018年5月，在圆满完成小两材换股合并后，新中国建材股份有限公司H股正式在香港联交所上市交易。董事会、监事会和经营班子迅速到位，新班子年富力强，肩负重托，奋发图强，开启了股份公司发展的新篇章。

第三步是对同业竞争的业务板块进行优化重组。按照业务归核化原则，每个子公司都围绕核心业务形成一个大的产业、争取做到全球前三，打造专业化的中大型上市公司。同时遵循资本市场逻辑和规律，通过多种方式整合同质化业务，在H股上市公司形成水泥、新材料、工程服务三足鼎立格局，提高资本运营与重组整合能力，实现上市公司价值最大化。

两材重组以来，中国建材集团用了两年时间圆满完成了“大两材”重组和“小两材”合并。接下来，我们会再用一年时间，按既定计划完成A股公司及同质业务的全面整合。我希望稳妥地、温和地去推进这些工作，一方面，企业要做好经营工作，确保赢利状况良好；另一方面，合并过程中不能出现乱象，要春风化雨般地把合并做好，让各方都满意。

——节选自2018年8月27日《中国建材报》之《问渠哪得清如

许》一文

深度整合烧出一锅“好菜”

两材重组不是混合反应，而是化合反应，两家公司一定要在重组后进行深度整合，实现资源共享最大发挥、优势互补最大发挥、叠加效应最大发挥。这就好比烧菜，土豆、萝卜、白菜不能简单堆放在一起，而是要把它们熬成一锅好菜。两材重组伊始，我就提出了“四大优化、六大整合”的整合思路，希望进一步提升中国建材集团的合力和竞争力。

“四大优化”主要是在集团层面推进：

一是优化集团发展战略。围绕建设世界一流企业，明确创新驱动、绿色发展、国际合作三大战略，打造“基础建材、国际产能合作、三新（新材料、新能源、新型房屋）产业发展、国家级材料科研、国家级矿山资源、金融投资运营”六大业务平台，确定精耕细作基础建材、大力发展新材料、积极培育新业态的业务发展“三条曲线”，努力实现高端化、智能化、绿色化、服务化的“四化”转型，提出集团2020、2035、2050中长期奋斗目标和国际化发展“六个1”目标。

二是优化精减总部机构。集团总部机构由原两材的27个整合为12个、人员由269人调整为不到150人，保持了机构精简、人员精干。周到稳妥安排精减干部充实到二级、三级企业，努力做到职务有升不降、薪酬有增不减，精减工作繁而有序，稳定了队伍，激发了干劲。

三是优化精干二级平台。原两材的32家二级企业整合为17家，后经过多次整合，现在二级企业为11家，为业务整合和打造大利润平台奠定了坚实的基础。

四是优化创新制度体系。建立协调良好、运作有效的董事会、党委会、经理办公会、职代会协调机制，完善有效、高效的会议制度。把加

强党的领导和完善公司治理有机融合，党委前置决策制度化。通过会议日打破谷仓效应，互相交流学习，加强互通，宣贯战略部署并推动落实。

“六大整合”主要指业务层面：

一是品牌文化整合。确立了核心价值观“创新、绩效、和谐、责任”，行为准则“敬畏、感恩、谦恭、得体”。在品牌标识上倡导包容，新集团继续延用原中建材集团CNBM标识，同时保留原中材集团SINAMA标识，在国际工程领域进一步推广原中材SINOMA品牌。企业品牌战略应根据自身情况而定，如果产品相对一致，宜用单一品牌；如果产品之间相对独立，则宜用多品牌。重组要汇集各方优势形成最佳组合，形成类别丰富、斑斓多彩的企业集群，而不是重组一家企业就注销一个品牌。

二是小两材整合。小两材采用了换股吸收合并的整合方式，即：中国建材股份向中材股份H股股东发行H股，向中材股份非上市股股东发行非上市股，换股吸收合并中材股份。换股后，中国建材集团直接及间接持有合并后中国建材股份总股份的42.20%。合并后的中国建材股份直接持股21家企业，其中上市公司7家。

三是水泥业务整合。我国水泥行业长期产能严重过剩，产能利用率仅60%。新集团9家水泥公司，积极发挥大企业作用，引领行业淘汰落后、推进市场竞合、执行错峰限产，推动水泥向高标号化、特种化、商混化、制品化“四化”方向发展，提高产业和产品的附加值，在业务重合区域积极整合市场资源。

四是国际工程业务整合。两材共有14家涉及工程服务的公司，过去容易打乱仗、大量内耗，损失收益。新集团成立协调工作组，明确“精耕市场、精准服务、精化技术、精细管理”的要求，提出减少家数、划分市场、集中协调、适当补偿、加快转型的思路，多次组织工程协同会议，确定统一经营理念、统一竞合、统一对标体系、统一协调机构的“四统一”原则，让各企业相互借鉴、深入交流，发挥各自的优势，扎

实有效展开合作。

五是产融整合。充分发挥财务公司功能，努力提高企业资金归集度，降低资产负债率，保护资金链安全，提升抗击金融风险的能力。新集团承接原中材集团持有的财务公司70%股权，财务公司更名为中国建材集团财务有限公司，集团制定全口径日均资金集中度目标。

六是产研整合。新集团拥有26家国家级科研设计院所和3.8万名科技研发人员，具有雄厚的科技创新资源优势。我们组织召开产研整合专题会，在集团层面进行统一部署，并以中国建材总院、南玻院、工陶院为平台，打造行业“中央研究院”，加强基础性、共性、前瞻性技术研究和多元化新兴产业研究，构建具有国际竞争力的技术创新体系。

总的来看，两材重组整合工作有力有序，推进平稳，集团综合实力进一步增强，市场竞争力和国际影响力明显提升。各个板块公司也找准了定位和方向，行业领先地位不断巩固，走上了持续优化升级的通道。

——摘自2017年8月《中国建材报》之《从大到伟大的新征程》

“四合一”打造新国药

近10多年来，我亲历了8家央企的重组：中国建材集团先后与中国轻工业机械总公司、中国建材科学研究院、中材集团进行重组；国药集团相继与中国生物技术集团公司、上海医药工业研究院、中国出国人员服务总公司进行重组。其中国药集团的“四合一”重组，因为有中国建材的重组经验在前，只用了短短一年多时间就顺利完成。

“四合一”重组有着深刻的逻辑，它是贯彻落实中央关于转变经济发展方式战略部署的具体体现，是我国医药产业发展壮大和应对国际竞争的内在要求，是国资委开展央企结构调整、打造中央企业医药健康产业

平台的重大举措。从企业自身来看，4家央企分别是医药分销物流、生物制品、医药研发和对外经贸服务领域的优势企业，在各自不同的细分领域均有清晰的发展战略和规划。但是，4家企业各自都有自己的不足，产业链不完整，与参与国际竞争的要求和央企应承担的责任相比，还有很大差距。推进中央医药资源重组整合、培育具有国际竞争力的大企业集团就成为水到渠成的事情。

央企合并采取国资委引导、企业自愿的方式，国资委一般不强制，要大家“自由恋爱”。但过去大家在央企里都是一级公司，整合后有可能降为二级公司，不到万不得已，谁都不愿走这一步，因此整合非常有难度。我就一家一家地谈，给大家讲弥补短板、优势互补的道理和打造国家医药专业化平台的愿景，逐渐做通了其他三家的工作。整合中，我们在公司结构上采用的是吸并方式，人员安排上采用的是合并方式，也就是保留中国生物技术集团公司等作为国药下属企业，公司领导层则到集团层面任职。这种做法照顾了方方面面，推进起来比较顺当。后来，中国建材集团两材合并时也采取了这种“吸并+合并”的模式：中材集团以吸并方式加入中国建材集团，而领导班子和集团干部是合并的。

国药集团以前的强项是医药分销，医药制造和科研力量非常薄弱，重组后生物制品、科学仪器与医疗器械、医药科研、医药国际、医疗健康等五大核心业务从无到有，由弱变强，实现快速发展。“四合一”重组完成后，新国药把加大内部资源整合力度、坚持主业发展、优化业务结构和组织结构作为工作重心，整合效应逐渐显现，迅速成为国内在经营规模、科研实力、产业链和网络覆盖方面极具优势，承担医药领域国家战略任务，具有国际化经营基础的医药健康产业集团，引领和带动了我国医药行业的改革发展。之后，国药集团通过资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的步骤，推动国控公司在香港上市，继而以混合所有制方式开展大规模行业整合，这些对国药集团后来的发展起到了关键作用。

“四合一”重组是“十一五”期末国资委直接领导和推动下的最大规模

的重组，通过对央企医药资源的组合，打造了国家医药健康产业平台，搭建起国药集团科工贸结合的基本框架。国资委评价这场重组为“合心、合力、合作”的典范，实现了资产上的联合、管理上的整合、文化上的融合。

——摘自2018年3月1日在中央电视台的演讲

开展有效的创新

有效的创新才是好创新

当前，我国正由管理型经济向创新型经济转变，整个社会也向着创新型社会演进。企业是创新型经济和创新型社会发展的原动力，如何开展创新活动？怎样提高创新的成功概率？我主张，企业要进行有效的创新。简言之，就是提高创新效率，节约创新成本，减少盲目、不必要的风险。实现有效的创新需要注意几点：

一是有目的的创新。创新活动开始之前，要分析创新的机遇、目标和路径，认真学习前人的经验，细致地谋划组织。德鲁克认为，有目的的创新甚至能减少90%的风险。例如，中国建材集团生产的0.12毫米厚的世界最薄电子触控玻璃，就是在认真分析产业形势、市场需求、自身优势的基础上，锁定目标，长期技术攻关的结果。我们在碳纤维、风机叶片、薄膜太阳能电池等领域的成功，也都是有目的的创新。

二是在熟悉的领域创新。相比而言，企业在熟悉的领域创新更容易成功。做企业，业务选择很重要，但选对了业务只是开头。业务选好后，企业可能需要一二十年或二三十年甚至更长时间才能做到一流。在创新的过程中，如果我们放着熟悉的业务不做，反而进入一个完全陌生的领域，一切从零开始，可能会犯下颠覆性的错误，因此不要盲目去跨界。

三是开展有组织的创新。创新不能靠单打独斗，任何创新都在一个系统组织中进行，形成功能互补、良性互动、开放共享的创新格局。例如，现阶段不少人热衷于动力电池，跃跃欲试都想投资，其实这样的做法并不合理，企业之间应该合作，联合创新。过去我国三大电信运营商

每家单位都有铁塔，现在新组建的铁塔公司把三家的铁塔统一起来集中运行，不但节省了巨额投资，还聚集了很多资源。

四是善于把握创新机遇。当前我国正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，其中既有严峻挑战，也蕴藏着大量创新机遇。例如，结构调整带来的创新机遇，包括供给侧结构性改革、联合重组、技术创新、节能减排、“一带一路”倡议、“走出去”等；市场需求引发的创新机遇，如基于绿色出行、快捷生活等新趋势，高铁、支付宝、共享单车、网购成为中国的“新四大发明”；新知识新技术带来的创新机遇，如中国建材成功开发TFT电子玻璃；竞争压力下的创新机遇，如中国巨石在竞争的倒逼下加快技术创新，玻纤生产成本从每吨5 500元降至3 500元；时尚潮流里的创新机遇，如特斯拉CEO马斯克成功开发美观实用的能量包、能量墙。所以说，机遇无处不在，做企业要用心留意把握。

五是掌握有效的创新方法。创新并不神秘，创新有规律可循，有方法可依。像模仿式创新、集成创新、自主创新、协同创新、持续性创新、颠覆性创新、商业模式创新等都是重要且有效的，应在实践中认真研究，活学活用。企业究竟选择哪种创新模式或兼而有之，取决于企业自身的基础、想法和发展阶段。企业往往是从模仿式创新做起，进而发展为集成创新，再发展成自主创新，如遇到重大创新也要汇众之力开展协同创新。而在创新方向上，既要以现有业务为基础开展持续性创新，又要未雨绸缪进行颠覆性创新，还要以技术创新的领先、商业模式创新的成功确保可持续发展。

六是开展有效的管理。在创新中，管理的作用不容忽视。一些科技型上市公司之所以运作得不太成功，原因之一就是科学家并不擅长管理工厂。电灯的发明者爱迪生当年就曾创建了很多公司，但由于管理不到位，最终几乎都以失败告终。这说明，创新做得再好也不能替代管理。

——节选自2018年9月在北京大学新瑞学院的演讲

从模仿式创新到自主创新

自主创新是创新的重要方法，主要是指用自己的力量进行创新，原始创新和独立创新都在这个范畴。自主创新很难，主要取决于基础研发能力，周期长、投入多，而且需要非常好的实验室等基础条件。像一种新药的研发，经常需要用10年左右时间花费大约10亿美元才能做成。对于很多资金并不雄厚的中国企业来说，过去这些年来我们更多的是在进行模仿式创新，就是我们常说的引进消化吸收再创新。

彼得·蒂尔在《从0到1》(注)一书中指出，进步有两种形式：第一，水平进步，也称广泛进步，意思是照搬已取得成就的经验，直接从1跨越到N。第二，垂直进步，也称深入进步，意思是要探索新的道路，取得从0到1的进步。他强调，与众不同的“异想天开”，正是过去10多年来美国创新公司成功的动力和主要原因，而中国企业的大量创新仍停留在从1到N的模仿式创新的层面上。我的看法是，不同的发展阶段解决不同的问题。就如同人类的成长，总要先会爬，再会走路，之后才能稳健跑步。中国是发展中国家，长期采取的是追赶型经济发展模式，因此进行了大量模仿式创新。模仿式创新往往被戏称为“山寨”，但其实“山寨”也是创新的必经过程。纵观历史，世界上任何国家都有从模仿到原创的过程。日本近代工业的发展大多都建立在对美国技术的模仿式创新上。

模仿式创新不是一件丢人的事情，而是重要的学习手段，是产业转型升级、从低端制造到高端制造的必由之路，前提是严格遵守相关法律法规。事实上，今天的企业创新，大部分都是在模仿式创新和集成创新的范畴里，正是大量模仿式创新迅速普及了技术。从0到1非常重要，但从1到N，实现规模化、产业化并且在竞争中保持优势，同样重要。中国很多大企业过去几十年迅速完成从1到N的水平进步，实现后来者居

上，也为今天的从0到1的垂直进步奠定了坚实基础。

随着经济快速发展，我国不少企业的创新能力已走在世界前列，一味地模仿已不能满足企业发展需要，而且当前面空无一人时，也找不到可以模仿的对象了。这就促使我们必须加大自主创新力度。自主创新是提升企业核心竞争力优势、摆脱受制于人的局面的根本途径。在经历了模仿式创新和集成创新之后，中国未来会有越来越多企业进入原始创新和独立创新的新阶段。

——节选自2018年10月30日在第五届江苏省企业家高层论坛上的发言

集成创新：把做面包的技术用在蒸馒头上

今天，全世界几乎没有什么技术是由某个企业单独开发的，各企业在创新的过程中互相借鉴、互相学习，寻找捷径来开发新技术，实现各种要素的有效集成和优化组合，这条捷径就是集成创新。集成创新就是把各种创新要素结合起来进行的创新，应是介乎于自主创新和模仿式创新中间的一种创新形态，既有自主创新成分也有模仿创新成分。这已成为我国目前大多数企业的重要创新方式。

对于集成创新，有人把它误解为“拿来主义”。其实，集成创新不是模仿、抄袭或是简单复制，而是一种新的创新模式。广泛吸纳海内外资源为我所用，把各种单项的技术要素和技术思路有机地集成在一起，取得1+1>2的效果，这才是集成创新的真正价值所在。在当今世界，企业创新很少是靠“独门绝活”完成的，虽然我们现在保护知识产权，但过分垄断和封锁技术的时代已经终结，对于几乎每项技术，不同国家、不同企业都在相互追赶，最终的成果也会互相借鉴。国内外很多知名企业，

如苹果、微软、华为等，都是集成创新的典范。

建材工业属于基础原材料产业，大量的技术又属于应用技术范畴，因此集成创新被视为建材企业提升自主创新水平的主要途径。这些年来，中国建材集团加大集成创新力度，重组海内外高科技企业，积极引入先进技术和高层次人才，牢牢占据行业制高点，真正做到了在相关领域领先一步。水泥和玻璃等制造业的技术水平和整体装备能力达到世界一流水平，玻璃纤维、风机叶片、薄膜太阳能、TFT玻璃基板技术等获得研发成果与产业化发展，无一不是靠集成创新实现的。

在今天这个社会，各种技术的相互依存度逐步提高，做企业就要善于广泛借鉴各种文明成果。先进的技术和思想是全人类的财富，站在先行者的肩膀上进行集成创新并不丢人。所以，我常对科研人员说：千万不要小看集成创新这件事，如果能“把做面包的技术用在蒸馒头上”，就是大本事。相反，如果闭门造车，对别人的创新成果和技术路线不闻不问，只会费时费力，吃苦头不说，还很可能得不偿失。

技术创新一定要把门打开，把思路打开，把自力更生与拿来主义结合起来，形成独特的创新能力和竞争优势，这个突破口就是集成创新。实践证明，这是提高企业核心竞争力的有效途径。

——节选自2009年9月19日在2009年财富CEO峰会上的讲话

用重组方式进行技术创新

技术创新不仅要靠自我创造，也得靠集成创新，靠重组收购，这样来得更快一些。重组是企业快速拥有核心技术、缩短研发周期、迅速占领市场的有效方式。在经济全球化和科技迅猛发展的今天，如果一切都从头开始，仅靠自身实力一点点儿地啃硬骨头，既不经济也没必要，等

到研发成功了，机会可能早就没有了，辛辛苦苦研究出的技术成了明日黄花，实在太可惜了。近年来，中国建材集团围绕技术创新进行了两次重大海外重组：

第一次是并购欧洲大型风力发电机叶片制造商德国NOI公司。NOI公司位于德国的北豪森市，鼎盛时期曾是欧洲第二大风电叶片供应商，由于股东方撤资，这家公司当时进入了破产保护程序。2007年，中国建材抓住有利时机，以2 000万元人民币的低价成功收购了这家公司，成立了海外研发中心。这场重组开创了中国本土企业收购国外风电设备公司的先河，成为“中国学生”收购“洋师傅”的典型案例。通过此次重组，中国建材也一跃成为中国最大的风电叶片制造商和全球兆瓦级风电叶片的领导者。

第二次是收购法国圣戈班集团所属的Avancis公司。Avancis是从事太阳能薄膜和铜铟镓硒薄膜电池生产的企业，其铜铟镓硒薄膜太阳能电池技术居世界前列，曾创造了光伏薄膜组件转化率的世界纪录。该公司的生产基地在德国的托尔高市，研发基地位于慕尼黑。Avancis最早隶属于西门子公司，后来由圣戈班和荷兰壳牌各出资50%成立，2009年成为圣戈班的全资子公司。2014年，中国建材集团正式收购Avancis。至此，4家世界500强企业在铜铟镓硒薄膜领域的接力棒传到了中国建材集团手中，我们希望能坚持跑到终点，推进CIGS（太阳能薄膜电池）技术在全球市场的应用。

这两次重组的意义，我们都是奔着对方的核心技术去的，这些技术恰恰是企业在转型升级的过程中急需的。这类技术型重组与水泥等传统行业的重组截然不同。水泥行业的技术和装备呈现同质化，其重组着眼于市场，通过区域战略布局，提高市场占有率，进而获得收益。而重组技术企业的出发点则是抢占技术制高点，提升产业层级，在未来的竞争中赢得先机。通过重组，中国建材在新材料领域迅速成为领先企业。

当然，创新不能只讲究速度，其最终的目的是确保企业的核心竞争力产生质的飞跃。为此，重组的“快”必须建立在“稳”的基础上，获得的

技术也要能真正转化为企业的技术能力和竞争优势。判断可不可以进行海外技术重组的一个基本逻辑是：这个业务中有没有中国要素，比如能否将对方的技术引进中国，或将海外研发中心的技术优势与国内生产基地的低成本优势结合起来。如果没有中国要素，技术引进之后不能生根落地、产生不了效益，这种重组宁可不做。

——节选自2015年6月11日《中国建材报》之《新常态下的企业创新之道》

吹响协同创新的“集结号”

我的博士生导师陈荣秋先生曾身患癌症，但经过6年时间，他彻底战胜了病魔。他在《我的生命我做主》一书中提及，他患癌症后经过了12次化疗和光疗，几次生命垂危，后来他想到一个哲学命题：过去我们学习黑格尔辩证法的对立统一原则时，总是讲对立很多，讲统一很少。得癌症后，人们总想把癌细胞都杀死，但通常也把正常细胞杀死了，所以癌症治疗要和增强抵抗力结合起来，既要“治”又要“养”。

我由此联想到做企业。任何企业都不是毫不相关的平行线，我们既要看到对立，也要看到统一；既要一分为二，也要合二为一。企业创新也应充分借鉴合二为一的智慧，突破创新主体间的壁垒，实现互相融合、互补共赢。尤其在全球经济一体化和信息技术快速发展的今天，创新资源在世界范围内加快流动，合作互动趋势显著，企业的竞争已逐步演变为创新系统的竞争。

创新是协同的故事，融合的故事，平衡的故事。我们应从线性思维到网状思维，大力推动协同创新，不仅吹响“冲锋号”，更要吹响“集结号”，汇集各路精英，吸纳各方资源，组成攻关的突击队、特种兵，在

继承中实现新发展新突破。具体来说，协同创新主要有三种方式：

第一种方式是企业间的合作。这往往属于市场自组织式的，一般是大企业作为创新平台，中小科技企业进行技术外包服务。例如医药领域，美国辉瑞等大药厂的很多新药开始都是由一些中小企业或“夫妻店”研制出来的。大制药集团可以以下定金的方式进行委托，最后再受让成果，下订单、做临床。这是未来的一个方向，即在全球范围进行技术外包，让技术真正成为商品。在企业合作中，大企业要充分发挥平台优势，整合各种创新要素和创新智慧，形成合力。中小微企业要和大企业合作，接受大企业的创新外包，企业之间也要协作分工，共同完成更大的系统集成创新。

第二种方式是产学研的协同。这也是我国政府这些年大力提倡的，现在大多是以产研和产学的方式进行。产学研合作虽然很早就提出了，但效果并不明显。在我国过去的创新体系里，院所和企业是相互独立的，后来院所改革进入企业集团，但还是“两张皮”。在产研结合方面，研发应围绕企业平台，为企业提供服务，解决企业遇到的问题；企业也应拿出资金反哺研发机构，真正形成创新体系，实现深度融合。

第三种方式是政府组织的各部门联合创新。过去，我们很多重大技术研究往往是举国之力的“大会战”。中国的青蒿素研究之所以能捧得诺贝尔奖，归根结底是以屠呦呦为代表的无数科技人员集体攻关的成功。今天市场有竞争、有独立性，但也应该有组织，采用资源整合的方式，将人才、资本、信息、技术等各类创新要素汇集在一起，联合攻关，迅速形成创新成果。例如，我国新能源汽车累计年产量超过50万辆，但车用动力电池与发达国家有相隔一代的差距，单靠各汽车企业“背靠背”投资往往会造成低质重复建设。后来，工信部联合9家企业投资5亿元组建动力电池研究院就是一种联合创新。这个研发平台是资本、技术、应用市场的联合，目的是加快实现动力电池革命性突破。

创新并非一个企业的孤立运作，而是一个链条，协同创新会更有效。我觉得，未来科技的发展应该在更大的平台上实现整合，最终打破

所有藩篱，趋向于一种“无界”创新。我国拥有强大的智力资源，13亿人口中有1.7亿人接受过大学教育，还有大量具有国际视野的海外归国人员。过去几十年，我国依靠廉价劳动力和低成本产品在世界经济舞台具有了一定的竞争力。下一轮竞争，我们要靠集合众智、协同创新取胜，这是我国科技创新实现“弯道超车”的捷径。

——节选自2017年10月31日在2017年第7期上市公司董事长、总经理研修班上的讲课

既造“矛”又造“盾”

美国哈佛大学教授克里斯坦森在其著作《创新者的窘境》中提出了颠覆性创新理论，指的是利用技术进步效应，从产业的薄弱环节进入，颠覆市场结构。与颠覆性创新相对的概念是持续性创新，也叫渐进式创新，指的是企业对原有业务不断创新并加以完善，目的是让原有的业务更加稳固持久。

开展颠覆性创新很重要。既有的业务曾让公司在数十年内长盛不衰，提供了充足的现金流，但如果一直沿用过去的经营思路和商业模式，不做颠覆性创新，就很容易被新入场者淘汰。事实上，很多大的领先企业之所以会失败，就是因为对持续性创新比较坚持而对颠覆性创新不够敏感，同时企业内部机制也往往不能满足新产业的要求。像乐凯、华录、彩虹等都是前车之鉴。但也有成功案例，如日本富士胶卷面对数码大潮下传统产业的衰落，大力拓展数码影像、光学元器件、高性能材料、印刷系统等产业，二次创业成功。全球富士胶片总裁古森重隆写了一本书，书名为《灵魂经营》。

颠覆性创新大多15年左右发生一次，但并不是所有企业都能做成，

这主要取决于企业的战略以及资金、人才、技术等资源条件。对于大多数企业来说，还是应该立足于现有产业进行持续性创新。事实上，企业中大量的创新都属于持续性创新。我在北新工作时，有领导到企业参观后觉得北新没什么特别的技术，我说“赚了钱的技术就是最好的技术”。石膏板、轻钢龙骨、岩棉等产品看似简单，但在持续创新的过程上创新点很多，像净醛石膏板、相变石膏板就把普通的石膏板“做出花来”，受到客户欢迎。做企业不可能一天换一个新产品，关键在于对产品不断进行技术革新，使之产生更高的价值。现在，很多汽车公司都想开发电动车，但据预测，到2050年电动汽车将占汽车市场份额的15%，主流还是汽油车，把现有汽油车做得更节油和减少排放就是持续性创新。

对大企业来说，在做好持续性创新的同时，应克服惯性思维和阻碍创新的内部机制，“另起炉灶”开展颠覆性创新，以增加抗风险能力。如何既造“矛”又造“盾”呢？克里斯汀认为，最好的办法就是把企业中进行颠覆性创新的部分独立出来，成立新部门，和原有业务分开，甚至办公地点也不放在一起，因为靠原有业务部门搞颠覆性创新是很难的。

颠覆性创新的观点很有启发性。我们常讲，市场竞争有红海战略和蓝海战略，红海战略是在过剩产业中通过低成本进行竞争的模式，蓝海战略是通过创新另辟蹊径进入无人竞争领域。从红海进入蓝海有两种途径：一是改变竞争思路，使现在的红海变为蓝海，红海里有不少产品市场巨大，值得长期做下去，关键是怎么做；二是开展颠覆性创新，努力创造新的蓝海。当然这并非易事，因为市场中发现哪种产品赚钱，大家往往一哄而上，蓝海迅速变为红海，所以企业要不断寻找蓝海。中国建材集团把持续性创新和颠覆性创新结合起来，在水泥的联合重组和市场竞合就是把红海变为蓝海，而发展新型建材、新型房屋和新能源材料则是创造新的蓝海。

在新型建材领域，中国建材旗下的泰山石膏公司多年来自主研发了上百项先进技术，石膏板发泡技术可降低10%的石膏用量，每年节约成本达到2亿元。发泡技术是石膏板技术的持续性创新，而石膏板的发展

对水泥业务来说则是颠覆性创新。有水泥企业一把手曾跟我说，用新型建材造的楼房非常好，可如果大家都用新型建材，水泥就卖不出去了。这正是我们发展新型建材用全新团队的原因：一是传统产业仍大有可为，二是原有团队对传统业务很难割舍。

在新能源材料领域，我们也遇到了选择产品方向的两难问题。太阳能电池现在有两种产品：多晶硅电池转化率高，但生产过程既耗能又污染；薄膜太阳能电池生产耗能小，但转化率相对较低。中国建材几乎同时做了两件事，在江苏收购了一家G瓦级晶硅电池厂，在德国收购了一家薄膜电池厂，交由两个不同的团队去做。我想，未来一定是薄膜代替晶硅，但在过程中我们也要处理好眼前和长远的关系，考虑到现有产品的持续性创新和新一代产品的颠覆性创新的关系。

——节选自2018年5月17日在大连高级经理学院的讲课

---

1. 《从0到1》简体中文版由中信出版社于2015年1月出版。——编者注

技术创新是核心动力

培育核心技术要过“四关”

一个企业集团要有核心企业、核心业务、核心产品、核心技术，其中核心技术又是核心中的核心。有无核心技术、能否在战略性和前瞻性领域取得关键核心技术的突破，决定着企业能否持续保持核心竞争力，关系到经济高质量发展和国家安全。经过改革开放40年的发展，中国企业不少技术和产品已由过去的“跟跑型”变为“并跑型”，甚至是“领跑型”。同时我们也应看到，中国企业基础性创新研究不够、科技发展水平特别是关键核心技术创新能力同国际先进水平相比还有很大差距，“中兴事件”就暴露出中国核心技术创新能力不足的问题。所以，我们要切实增强紧迫感和危机感，加快关键核心技术攻关，奋起直追，闯关夺隘，牢牢把握发展主动权。

一是秉持扎实的创新态度。改革开放以来，我国企业的竞争力日益增强，取得了举世瞩目的成绩。在建材领域，几十年前我国水泥玻璃的装备技术都是从德国、日本等地购买，今天我国建材工业已处在全球领先水平，跨国公司都来买我们的装备技术。但即使这样，我们仍要始终保持忧患意识，秉持扎实的创新态度，既不妄自菲薄，也不妄自尊大，以客观务实的态度，对标美国、德国、日本等发达国家的科技前沿，寻找差距，攻坚克难，努力抢占科技竞争和未来发展制高点。创新需要长期坚守，久久为功。以前大家常谈论日本“失去的20年”，但这些年来日本一大批企业埋头苦干，执着坚守，目前12个新兴领域的科技创新水平排在世界前三，应该引起大家的深思。

二是加大创新投入。在高质量发展新阶段，企业要获得持续的竞争

优势，不能靠在过剩领域搞新建或者收购，而是要在原有基础上进行技改，用传统产业的利润反哺研发，推动新兴产业科技成果的孵化，提高科研产出效益。中国建材集团拥有26家科研院所、3.8万名科研工作者、1万多项专利，但这还远远不够。我们要持续加大创新领域的投入，在建设国际一流玻璃实验室的基础上，加快建设国家重点实验室、创新中心和工程装备试验中心，设立高水平海外研发中心，吸引国际一流科学家，加快突破一批"卡脖子"技术瓶颈，促进重点领域创新能力提升和重大科技成果加速产业化。

三是进行机制改革。突破关键核心技术，关键在于有效发挥人的积极性。我们要进一步解放思想，保障科研人员的收入待遇，建立激励机制，吸引国际一流科研人才，培育核心团队，激发科研人员工作热情。符合条件的科技型企业要积极开展股权和分红权激励，使发明专利的创造者共享科研成果带来的收益。创新需要机制，对于企业来说，精神和机制缺一不可，精神鼓励要提倡，激励机制也要跟上，只有精神和激励并重，才能保证企业长久健康运行。

四是重视开放性创新。创新不是自己"躲进小楼成一统"，而是要"走出去""请进来"，以开放视野积极融入全球创新网络，充分利用全球创新资源，加快构筑支撑高端引领的先发优势，形成关键核心技术攻坚体制和强大合力。像美国的创新就是汇集了全世界最优秀的人才，营造了浓厚的创新氛围。开放带来进步，封闭只能落后。要在激烈的科技竞争中赢得优势，必须有开放的研发系统。

——2018年6月9日在中国企业创新论坛上的演讲

我们应向麻省理工学院学些什么

创办于1861年的麻省理工学院是世界著名学府，也是全球顶尖的创新基地。据统计，麻省理工学院的校友们创建了3万多家活跃的公司，共雇用450万名员工，这些公司每年的收入总计超过两万亿美元，足以媲美世界第十大经济体。依托麻省理工学院等科研力量，波士顿128公路以路为轴，聚才兴业，形成世界闻名的高科技创新走廊。我到麻省理工学院访问时，对那里浓郁的创新精神和独特的创新模式感受颇深。

其一是教学、研发与市场的紧密结合。麻省理工学院特别鼓励创造，学生们的研究和论文方向不必局限于他们的学科，专业上不设界限，可以以个人兴趣为主。以机械工程系为例，该系研究范围非常广阔，从机械工程延伸到生物工程、能源与环境、海洋、微纳米材料等领域。教授带学生必须要找到经费支持，而经费的取得往往来源于企业和市场需求，得不到经费就无法开展研究，这样就让教学紧紧结合了未来市场和实际应用，使研究选题更加精准。对于获得企业资助和支持的项目，知识产权仍归高校所有，但出资方可有优先使用权，这是一个非常有效的机制。

其二是着眼于开放交叉和前沿科技。麻省理工学院媒体实验室是一个科技、媒体、科学、艺术和设计融合的跨学科研究室，致力于计算机领域的前沿科技研发，以概念性产品为主，这里诞生了3D（三维）打印等众多优秀技术，也为英特尔等公司的崛起提供了强劲支持。探索性研究难度很大，有相当大的风险，在没有成功把握的情况下，如何决定开展某项研究？他们的经验是，着眼于人本主义、交叉性、独创性、开放性这4个方面，开展长期研究。在媒体实验室里，不同背景的教授和学生常常定期举行会议，相互交流研究思路和心得。这种发散式的创新方式在单个企业内很难进行。

在研发合作方面，麻省理工学院媒体实验室有很多来自企业界、军方、学术界和政府机构的赞助或合作单位，建立了独特的产学研模式。研发合作有一个原则，即合作商一般不要求实验室为其从事具体研究工作，多数研究内容由媒体实验室和教授自行决定，以保证学术研究的自

主、前瞻和原创。赞助者参与创新研究的协作，既开阔了眼界，又了解了新趋势；媒体实验室则可从赞助者那里了解市场动态，以及得到必要的财力和物力支持。这种典型的双赢模式，使媒体实验室成为美国著名的创新机构。

其三是创新创业与产业界互相融合。麻省理工学院的全球产业联盟连接着1 700多家创新型初创企业和260余家联盟会员企业，架起了创新源头和产业转化间的桥梁，平均每年有600个接洽项目。麻省理工学院聚焦实践影响力和商业价值，通过学校知识产权事务办公室、风险投资服务机构和企业互信机构的合作，将企业的需求和学校的人才、技术资源紧密结合起来，把学生创新创业、教授帮助指导和社会的应用推广紧密结合起来，形成一个活跃互动的创新平台和融合纽带，达到创造商业价值、构建社会影响的目标。这两个目标是大学对社会最重要的价值，尤其是后者。反观我们的大学，虽然这些年也在搞产学研合作，但缺少创业孵化的环节，很难形成产业转化，使得产学研合作常浮在表面，流于形式。

创意、创新、创业的融合，教育、研发、企业的融合，创客、试验室和资本的融合，是创新动力和创业发展的源泉。支持学生创业发展，不仅是学校鼓励学生自我就业的途径，更为大企业和投资人培育了最新的产业创新的种子，而麻省理工学院这片沃土正是提供了创新创业的雨露阳光。联想到学院主教学楼的长幅标语“教育、创新、探索、激情”，我更加深深理解了这座名校成功的源泉。春去秋来，一批批优秀学子进入这里，得到悉心教育，培养了兴趣和激情，通过持之以恒的探索掌握了动脑和动手能力，走向社会之后，学院还继续给予他们创业信息和指导，为他们接上翅膀，让创新的鸟儿飞得更高。这种创新方式使我理解了什么才是开放式创新平台。

麻省理工学院作为世界名校只有1 000多名教工、4 000多名本科生，这样却可以更加专注地进行教育和创新，这也颠覆了我对大学规模的看法。麻省理工学院为什么会出那么多诺贝尔奖获得者？他们的教学

和培养与我们的区别是什么？我们的产学研合作创新应从中学些什么？这些问题值得认真反思。

——节选自2019年3月《企业观察报》之《从麻省理工看产学研创新体系》

把产学研拧成一股绳

企业创新的关键在于建立起一套创新体系。在这一点上，不同的国家有不同的特色。欧美等国家的创新体系主要源于一些大学，日本、韩国多是由企业的中央研究院和技术中心在负责，中国则主要靠产学研结合或产研结合。在计划经济年代，我国的技术创新主要靠部委的一些研究院所，其中不少是数千人的大院大所。那时候，企业引进设备由研究院主导谈判，引进、消化、吸收也都是由院所完成的，企业只掌握生产技术。后来，随着企业市场化的改革，企业成了引进、消化、吸收的主体，院所被边缘化了，再加上院所和政府的脱钩，使得院所制的研究体系再也无法运行下去，后来不少院所相继进入了企业集团。

所谓产学研，要以企业为主体，以市场为导向，核心是“产”，“学”要保、“研”要好，最后都要作用于“产”。学校要发挥基础科学研究能力，研究院所主要解决应用科学的问题，而工厂要解决好制造技术的问题，三者结合才能形成资源与优势的互补。产学研结合的目的是促进技术进步和产业升级，而不是让“学”和“研”统统去搞企业。

企业是技术创新的主体。这句话怎么理解？我认为企业是研究开发投入的主体、技术创新活动的主体、创新成果应用的主体，但创新本身却需要企业、研发院所和学校联合起来，建立产学研合作联盟，充分利用企业产业平台的优势，让科技从成果库里走出来、从象牙塔里走出

来，更好地为产业平台服务，真正转化为生产力。

在产研结合方面，坦率来讲，中国企业创新文化不够，不少企业热衷于不停地买设备、更新装备，自身科研力量和创新能力相对不足。而面对生存压力，有的院所在竞争中却逐渐被边缘化，个别院所完全演变成了生产单一产品的企业，失去了研发功能。所以，还是要把企业和科研设计单位结合在一起，工厂扎扎实实搞制造，院所老老实实做技术研究，弥补“断层”。中国建材集团既有强大的产业平台，又有一流的研发平台，产研结合的基础得天独厚。以特种水泥为例，中国建材总院研制发明了6大体系、7大类共60余种特种水泥，满足了我国国防、石油、水电、冶金、化工、建筑、机械、交通等行业工程建设的需要；西南水泥所属的嘉华水泥依托总院的科研成果，成为国内最大的特种水泥生产企业。除了特种水泥，我们在新型房屋、PM2.5（细颗粒物）治理、节能环保等领域，通过产研结合也取得了丰硕成果。

中国建材集团还与大学积极合作，充分利用社会资源进行创新，我们与济南大学、西南科技大学等签订了战略合作框架协议，与武汉理工大学、西安建筑科技大学、安徽科技学院、安徽理工大学等高校共建实验室、成立创新联盟，针对建材行业急需解决的重大共性、关键性、前瞻性技术难题开展联合攻关，形成新的合作创新机制和科研成果转化机制。

实践证明，产学研结合是科技创新的重要驱动力和提高核心竞争力的重要途径，对于加快转变发展方式、促进可持续发展发挥了不可替代的作用。面对复杂多变的外部形势，我们要紧紧依靠技术创新，把产学研拧成一股绳，优化产品结构，延伸产业链，积极开发适应市场需求、技术含量高、附加值大的新产品，在激烈的市场竞争中找到新的发展空间。

——节选自2014年9月27日在中国产学研合作促进会第二届会长会议的讲话

技术创新的新思路

科技是第一生产力，这是颠扑不破的真理。只有不断提高科技创新能力，提升企业核心竞争力，才能做到凡事比别人技高一筹、领先一步。传统上我们把科技分为三个层面：基础科学，回答未知的问题；应用科学，回答把科学原理如何应用到现实中的问题；技术层面，回答产品如何开发制造，如何降低成本、增加品种、提高质量的问题。企业创新大多集中在技术创新层面，不是解决基础科学和应用科学的问题，而是解决应用科学之后能不能做好的问题，解决新产品、新技术、新工艺等问题。当前，全球新一轮科技革命和产业变革蓄势待发，从中国建材集团的实践来看，技术创新应更加关注高端化、产业化、集成化、相关化。

一是坚持高端化。按照“面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求”的要求，加大研发和标准引领力度，构建具有国际竞争力的技术创新体系，推动技术和产品的高端化，在战略必争领域形成独特优势。中国建材集团多年来依靠自身力量成功研发出E8高模量玻璃配方、T1000碳纤维、锂电池隔膜、超薄光伏玻璃、TFT–LCD超薄玻璃基板、高性能防火玻璃、特高压用混合绝缘子、加能源5.0房屋、CIGS薄膜太阳能电池等行业顶级技术和产品。

二是加快产业化。创新要确保产品能量产、能结合市场出效果、能与资本市场对接。如果新产品做不到量产，无法转化为现实生产力，企业就很难有效益，更谈不上持续发展，在资本市场也形不成影响力。中国建材集团是制造型企业，在创新方面我们的思路就是把创新技术产业化，立足现有工艺产品的提高，立足能够量产的新产业的提高，不断培育高端产品，不能量产、没有规模效益的创新坚决不做。像铜铟镓硒薄膜太阳能电池、T800级碳纤维、锂电池隔膜、氮化硅陶瓷球及轴承、电

子显示薄玻璃等高科技新材料，近些年都成功实现工业化量产。

三是突出集成化。就是在创新路径上，既要强调自主创新，也要突出集成创新。熊彼特创新理论讲的要素集合，其实就是今天的集成创新。集成创新是开放式的、平台式的创新，我们要善于把别人的要素和自己的专长结合起来，或者把一些看似不相关的技术移植过来。企业在跟跑时代往往采取模仿式创新，并跑时代靠系统集成、集成创新，领跑时代则靠自主创新，中国建材集团今后的创新方式要以集成创新为主，逐渐进入到自主创新。

四是注重相关化。创新要紧紧围绕企业战略和企业实际，解决企业和行业生产工艺、环保等问题，同时基于强大的核心技术和创新能力，技术研发要围绕优势产业，顺着产业链进行延伸升级，规避创新风险。比如中国建材集团大力发展智慧农业、光伏产业就是玻璃产业链的延伸。

——节选自2018年2月2日在凯盛科技2018年工作会议上的讲话

把研发当作产业

科研院所和科研企业怎么看待研发价值，怎么去做科研，这是一个大问题。我认为，要把研发当作产业来做，结合核心专长发展科技产业，从研发规模、专业能力、市场需求、创新路径、研发方向、竞争实力等方面通盘考虑，最终目的是创造效益，提升价值。为此，我们要进军“五大”：

一是大研发。科研院所和科研企业最核心的竞争力是技术，因此科技创新始终应是首要任务，这是基本定位。在大研发方面，上海的药明康德公司做得很出色。这家企业通过给全球制药公司、生物技术公司、

医疗器械公司提供外包服务一举成名，研究人员达14 000人。像药明康德，它的目标就是把研发做成产业，用自己雄厚的技术和服务实力，为全球客户提供最优质的“种子”，而不是去挣种地的钱。

二是大平台。平台建设是最重要的商业模式创新。华为公司就是做平台的创新典范，拥有研究院所和联合创新中心超过50个、科研人员超过7万名，通过取材全球顶级研发资源，在信息与通信技术领域迅速跻身全球前列。中国建材集团建设大平台的做法是，在集团内构建同心圆式的4层研发体系：集团总部和骨干企业构成“核心企业层”，叠加全资和控股公司后构成“成员企业层”，再叠加参股企业后构成“中国建材系”，最后形成由各利益相关方共同参与的“中国建材云”。我们的目标是“站在云端看世界”，用平台思维创造自己的云生态云秩序，打造创新驱动发展的新引擎。

在这一研发体系中，中国建材总院是核心枢纽。在集团内，发挥院所之间、院所与企业之间的协同效应，找准产研结合点，开发新产品、新工艺，推广新技术、新成果，全面提高科技对集团的贡献率。在集团外，全力打造行业技术孵化、试验、应用的开放性创新平台。我们把行业面临的问题放到平台上，让大家在互联网上“打擂揭榜”，同时加速推进科技创新成果的产出与转化。不仅如此，从研发立项、技术发包到鉴定、检测、销售到资金提供，都可以一站式完成。

三是大数据。马云有句话讲得很精彩，他说自己不太懂计算机，只是一个平台的建设者，最大的财富是数据，最大的核心竞争力是数据处理能力。现在，我们已经进入到互联网时代，网络和数据可以满足人们的不同需求，数据的汇集和应用已是企业的基本要素。企业的大数据中心，要通过创新大数据应用、挖掘大数据价值、集聚大数据成果，为研发、创新工作提供支持。

四是大服务。即宽领域的服务，包括技术创新服务、智能制造服务、标准引领服务和一体化综合技术服务等。科研院所一定要在大的服务领域思考未来，牢记自己的产品是技术、方式是服务，突出研发和服

务优势，不是比谁建的工厂多和大，而是比谁的技术更先进、谁更能为客户提供优质的解决方案。例如，在检验认证服务方面，我们要向全球一流的检测认证机构看齐，打造国际品牌，扩大认证版图，把分支机构设到全球去。再如标准方面，过去常讲，三流的企业做产品，二流的企业做品牌，一流的企业做标准。我们应从战略方面看待行业标准的掌控力，掌握行业标准的制定权，把牢行业竞争制高点。

五是大环保。现在，全球关注气候变化，社会倡导“大环保”概念，这给我们带来了契机。作为我国建材行业的领军企业，我们在大环保领域可做的事情非常多。比如，我们推出的新型房屋可节约90%的能源，甚至可以实现零能源和加能源。再比如，现在全国在推广城市管廊建设，需要大量水泥制品，这些关系民生的百年工程一定要用高质量、高标号水泥，有些工程由于特殊性还需用特种水泥，这都是我们要研究解决的问题。此外，像建材企业如何处理废水、废渣和城市废弃物等，都是技术研发的重大课题。

——节选自2016年3月4日在中国建材总院2016年工作启动会暨提质增效动员会上的讲话

科研院所转制的“第三种模式”

2005年2月，中国建材集团与同为央企的中国建材院实施战略重组，之后整合集团原有的12家科研院所，组建成立中国建材总院，形成行业内规模最大、技术水平最高、最具权威性的科研开发和工程服务机构。这次重组采取“双层反向并入”的方法：一方面建材院进入中国建材集团，另一方面中国建材集团相关院所、相关科技资源进入中国建材总院，成为名副其实的大院大所。“双层反向并入”有其内在逻辑需求：中国建材集团是以制造业为主的平台，急需大的科研中心；建材院是科研

单位，急需产业平台进行科技成果的产业化。重组实现了产业与科研两大要素的结合，同时通过总院这个管理平台，对中国建材集团原有科研院所进行专业化管理，解决了企业如何管好科研院所的困扰。

企业与科研院所重组只是手段和第一步，最有效地发挥重组各方的优势，实现1+1>2的效果才是根本目的。重组后，我们依托总院组建国家级企业技术中心，总院的自主创新科研成果借助集团产业平台，得到了更有效、更直接的转化。科技成果转化为生产力，在一定程度上打破了院所科技成果产业化难的瓶颈，为中国建材集团的产业升级和技术创新做出了贡献。与此同时，我们也给予总院科研、资金、装备、制造基地等多方位的支持，为转制到市场格局下的总院的科研开发工作提供了坚强的后盾。另外，总院的科研人才和集团的装备、制造人才也得到了很好的互补和交流；总院和集团所属企业在人才培养、产业发展规划、资源配置方面得到了有效的提升，真正构建起了产研结合的良好互动发展平台。

在完成重组后，我们把建设科技创新平台作为重中之重，提出以总院为基础，建设六大平台的定位，即国家级建材与新材料重大科学技术的研发平台，建材行业共性、关键性、前瞻性技术的研发和服务平台，建材与新材料高科技成果的产业化平台，中国建材集团所属企业技术创新的支撑平台，建材行业高素质科技人才开发和培养的平台，国际建材与新材料学术和技术的交流平台。之所以如此定位，是因为我们认为作为国家级的建材研究院，首先要承担国家的重大科研项目，其次要为行业服务，之后才是企业的服务平台。

以往，科研院所转制要么直接进企业，要么转成企业独自下海。而中国建材集团与建材院的重组模式，既发挥了转制院所的科技优势，又增强了企业的自主创新能力，真正实现了产业与科研两大要素的结合。集团有了雄厚的科研实力，总院有了强大的实业支撑，产业科研“两张皮”的问题得到了很好的解决。这一重组被称为科研院所转制的“第三种模式”，当时上级领导说，“中国建材院进入中国建材集团，使中国建材

集团发展成为国际一流企业成为可能。”中国建材集团这些年的快速发展，恰恰印证了领导的话。

——节选自2007年8月1日在中央企业负责人珠海研讨会上的发言

重视商业模式创新

创新是全方位的

创新是引领发展的第一动力。一个企业的兴衰，固然有外部环境和许多客观因素的影响，但企业不断创新的思维迸发出的生机和活力，以及由此带来的企业竞争力，能使企业捕捉到快速发展机遇，进入新的良性循环。创新具有丰富内涵，不仅体现在技术上，而是包括技术、制度、管理、商业模式等在内的全方位创新。技术创新解决竞争力问题，管理创新解决效益和成本问题，制度解决活力和持续发展动力问题，商业模式创新解决发展规模问题。

第一，技术创新。企业以核心技术为支撑，如果没有技术专长，企业再大也没有竞争力，在成长中遇到巨大风险时就会轰然倒塌。中国建材集团把科技创新置于战略首位，依托中国建材总院等科研院所和以国家级重点实验室等科技创新平台为代表的综合型技术研发中心，成为我国建材工业科技研发的主体力量、全球技术领先的建材企业。

第二，管理创新。管理是企业强基固本的稳定器。中国建材集团在企业发展的长期实践中，我们探索出“格子化”管控、“八大工法”、“六星企业”等一套独特的管理方法，实现了质量效益的提升，确保了企业的稳健经营。

第三，制度创新。企业要发展就必须改革，改革就是围绕制度创新。在开展大规模联合重组的过程中，中国建材集团坚持“央企市营”模式，探索出一条以“国民共进”方式进行市场化改革和行业结构调整的混合新路，不仅建立了适应市场经济的体制机制，活力和竞争力极大增强，而且实现了与多种所有制企业的共同发展。

第四，商业模式创新。管理大师德鲁克认为，当今企业之间的竞争不只是产品之间的竞争，更是商业模式之间的竞争。中国建材集团在商业模式上大胆探索，进入了发展快车道：成长模式上，大力推进联合重组，走基于存量整合优化的全新成长路径；在赢利模式上，从“量本利”到“价本利”，大力建设核心利润区，使行业和企业取得良好经济效益；在竞争模式上，以“共生多赢”替代“丛林法则”，推动行业竞争的有序化、适度化和良性化；在业务模式上，积极探索“互联网+”等模式，加大制造业服务化转型力度，开拓新型国际化道路，加快迈入高端产业。

企业的竞争实力是由其创新能力决定的。企业有没有生命力，能不能基业长青，能不能反败为胜，往往取决于自身的创新能力。解放思想，其命维新。只有那些勇于自我突破，重视技术创新、商业模式创新、管理创新、机制创新的企业，才能获得持久的发展动力，始终走在时代的前列。

——节选自2015年3月12日与企业管理咨询、管理教育专家刘持金的对话

发现新的价值创造方式

人类每次工业革命的发生都源于重大的技术进步：第一次工业革命有多锭纺织机、蒸汽机、生铁冶炼技术等一系列发明；第二次工业革命有发电机、电灯、内燃机等一系列发明；第三次工业革命有克隆技术、生命科学、航天科技、互联网、3D打印等技术创新；现在，我们正经历第四次工业革命，物联网、机器人技术、智能工厂等成为代表性技术。尽管技术革新对推动社会发展和人类进步起到了巨大作用，但创新却不完全依赖于技术，还要依赖于创意和商业模式创新。

创新不见得都是高科技，中科技、低科技甚至零科技都可以创新。经济学中有个康德拉季耶夫周期理论，即经济发展每20年左右就会出现增长衰退。但是，1965—1985年，美国用创新经济和企业家经济代替管理经济，成功躲过了衰退周期，新增4 000万个就业岗位。而其中，约600万个新增就业岗位来自高科技创新领域，其余的岗位都是靠低科技、中科技创新和商业模式创新完成的。

环顾全球跨国公司，商业模式的成功案例比比皆是。老福特说："我不过是把汽车的技术组合在一起而已。"老福特其实做出了令人震惊的发明，但他最成功之处是他天才级的创意：每个人都应该拥有一辆汽车。苹果公司之所以深受年轻人喜爱，也不是因为有什么重大科技成果，而在于成功集成了新技术，同时融入了流行元素，让产品变成一种时尚。另外，像麦当劳、肯德基、星巴克、家乐福等知名企业，以及淘宝、滴滴打车等新业态公司，都没有特别高端的技术，但通过探索新的商业方法、商业组合取得了成功。

在我们的身边也有很多商业模式创新的案例，甚至其中许多和技术并不搭界。我曾在央视的一个创业大会上遇见一位"米线哥"，他做米线没有多少技术含量，却开了很多家连锁店，成了当地知名的创业者。我曾去济南参观的"阳光大姐"家政服务公司也没有太多高科技，但创新点不少，解决了超过8万名女性的就业问题，很了不起。生活中也有很多例子。比如现在有些餐馆的筷子，后半截是传统筷子，前半截是一次性筷子，用过后只换前半截即可。这个看似不起眼的点子，极大地减少了森林砍伐和木材浪费。再如男士的新式三接头皮鞋，外面鞋带是固定的，里面是松紧口，这样就省去了系鞋带的功夫，穿起来很方便。

创新是发现新的价值创造方式的过程。创新的生命力在于创造价值。我们在创新时，不能只盯着高技术创新，而是要紧紧围绕创造价值这个核心进行，着眼于变化和不同，用不同以往的方式来达到增值的目的。像老福特、乔布斯、马斯克，他们真正的贡献并不是创造了什么技术，而是让我们看到了商业模式创新的价值、创意的巨大力量。

——节选自2015年1月18日在中国企业创新论坛上的讲话实录

发展制造服务业

“微笑曲线”表明，在现代制造业链条中，制造环节处于中低端，提高附加值更多要依靠处在曲线两端的研发设计和销售服务等完成。发达国家普遍存在“两个70%”现象，即服务业产值占GDP的70%，制造服务业占服务业的70%。反观我国，近年来服务业飞速发展，但整体水平和发达国家仍有较大差距，尤其是制造业长期处于全球产业链中低端，制造业服务化发展欠缺。发展制造服务业，推动制造业向价值链高端提升、提高附加值、抢占国际竞争产业制高点，是重塑制造业价值链和建设制造强国的必然要求，也是企业商业模式创造和转型升级的重要方向。

什么是制造服务业？它指的是把制造业和服务业融合在一起，共同经营的新业态。也就是说，围绕制造业，怎么能够接近终端客户，如何由过去单一的在制造业争取附加值，到为终端客户提供更多服务来争取更多附加值，或者说提供更多的增值服务，这是商业模式创新的重要课题。《中国制造2025》明确提出，改造提升传统产业，推动生产型制造向服务型制造转变。我认为制造业服务化具体体现在几个方面：

一是满足个性化要求。如在新型房屋领域，中国建材集团推出“私人订制”服务，利用互联网技术，为用户提供上千种个性化设计。在水泥领域，我们可以为桥梁、大坝、核电站提供不同种类的水泥，满足客户多样化需求。

二是做外包。外包是现代制造服务业的一个重要手段，但外包的并不全是低附加值的东西，高附加值的东西如果不是核心专长也可以外包。美国航空航天局（NASA）制造航天飞机，就是采用外包配件的方

式，自己则成为提供设计和标准的系统集成商。围绕怎样做北新房屋，早年间，日本三泽房屋的三泽社长曾建议我用NASA的外包模式进行集成，我接受了他的建议。今天快速发展的北新房屋事业，有上百个外包企业参与其中，除轻钢骨架和石膏板之外，其余产品均由社会厂家供应，不少产品还是全球采购，这既提高了房屋质量，也减少了初始投资，还节省了时间成本。

三是从卖产品到卖服务。传统制造业在卖产品的过程中高度竞争，谁更关注客户的要求，谁能提供客户需要的服务，谁就能赢得市场。以罗尔斯·罗伊斯公司为例，这家公司原来是卖发动机的，现在同时卖服务时间，其收入的60%来自卖服务时间，40%来自卖发动机。按照这个思路，中国建材集团所属瑞泰科技实现了从卖耐火材料到卖窑炉使用时间、提供服务的转变。

四是提供一揽子的系统解决方案。制造服务业应该为客户进行系统思考，而不是只从某个产品去思考。中国建材集团是一个综合技术服务商，从研发、设计、成套装备、EPC，到代为生产管理，再到标准的制定，最后到产品检验和认证，这一整套业务我们都在做。

五是深入探索跨界经营。制造业可以与金融、互联网等行业跨界联合，打造更具竞争力的产业集群。如在产融结合方面，美国GE公司成功创造了产业与金融的“交叉销售”模式，中国的中石油、国家电网、中粮等企业也涉足金融服务业，形成了初具财团雏形的产融结合模式。

制造业转型为制造服务业是历史的必然。目前我国制造业面临普遍过剩、恶性竞争的现状，大家都应该认真思考向制造服务业转型，延伸产业链，提高附加值，进而共同促进整个国家工业的转型，等到吃不上饭或者明天就会破产的时候再转型，就来不及了。

——节选自2014年7月28日央视财经频道《对话》栏目之《制造服务业转型升级》

企业需要互联网思维

中国的互联网经济始于20世纪末。1997年，电子商务进入中国，但好景不长，互联网泡沫先在美国破灭，从2000年开始中国的互联网企业也大都一蹶不振。究其原因，当时我们有两个条件不具备：一是没有移动终端，二是没有网上支付手段，再加上没有很好的仓储物流和配送条件，电子商务没有真正做成。时过境迁，随着互联网技术的发展，创新进入了一个全新的时代，手段也更加现代化。自2015年《政府工作报告》提出“互联网+”行动计划以来，互联网经济空前繁荣，给人们的生产生活带来深刻变革，激发了无限可能。

从制造业来说，移动互联网、云计算、大数据、物联网完全颠覆了传统制造业的商业世界，随着新技术新业态新模式的不断涌现，企业的生产、管理和营销模式发生了翻天覆地的变化。概括起来，主要影响有三点。一是个性化。过去我们是B2C（商对客），我生产什么你用什么。互联网、大数据的应用使我们轻而易举地知道了每位客户的需要，从B2C转变到C2B（消费者到企业），客户需要什么我们生产什么，实现了个性化需求和大批量生产的结合，这是制造模式上的重大改变。二是智能化。现代信息技术与制造技术的深度融合，让智能制造成为主攻方向。如中国建材在山东泰安建设了世界首条工业4.0水泥工厂，应用GPS（全球定位系统）、互联网+、大数据处理、生产智能化模拟系统，能效、环保和效益指标达到世界先进水平，被称为“世界水泥的梦工厂”。三是制造业服务化，即从只做制造向服务的产业链延伸、向市场延伸。比如，过去我们只卖水泥，现在我们用水泥做装配式建筑，越来越向用户倾斜。

在提倡“互联网+”的同时，很多人也在讲“+互联网”。两个概念有区别又有关联。“互联网+”指的是把互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合，推动技术进步、效率提升和组织变革；“+互联网”强调把互联网作为实体经济发展的手段和工具，以创新方式推动转型升级，本质

还是实业。其实，无论“互联网+”或是“+互联网”，核心都是依托一个优势业务或创新要素，开展跨界与融合，这就是“+”的意义，也就是互联网思维。

按照这个思路，中国建材集团探索推广了水泥+、玻璃+、光伏+等多种模式。在水泥+方面，通过开展“水泥+骨料+商混+机制砂+干拌砂浆+固废处理”的全产业链运营，青州一个中等水泥厂创造了4.3亿元的税后利润；在玻璃+方面，把透明的电子元件装到房间或智能车的玻璃里，可以实现5G信号覆盖；在光伏+方面，采用高透无影玻璃建设连栋温室，打造农业基地，同时开发了薄膜光伏发电和绿色创意小镇及农业休闲旅游项目。应用+思维，水泥玻璃等过剩产业做出了新名堂，赢得了更多利润。

互联网带给企业的影响，不只是技术本身的应用，更重要的是它改变了我们的思维方式。互联网思维最大的好处就是，想问题不拘泥于某一个点，而要发散思考，发挥特定业务或技术在生产要素配置中的优化和集成作用，增加服务空间，不断创造新的商机。站在互联网的风口上，任何企业都要顺势而为，从封闭式发展走向基于互联网模式的跨界融合。

——节选自2018年12月25日在第六届中国企业新媒体年会上的演讲

创新模式的选择不是单一的

在中央电视台2012年度和2013年度“中国经济年度人物”颁奖仪式上，有两次激辩格外引人关注。一次是万达董事长王健林和阿里巴巴创始人马云，以1亿元对赌“10年内电商能否取代零售商”；一次是格力总

裁董明珠与小米创始人雷军，以10亿元对赌“5年内小米营业额能否超过格力”。两次辩论归根结底都是关于实体经济与互联网经济的孰优孰劣以及谁输谁赢的问题。其实这两种不同的商业模式并不能相互取代，企业商业模式的创新也不止一种方式。

中国建材集团所处的基础原材料行业是典型的实体经济。实体经济是我国经济发展的命脉，基础原材料行业是实体经济的根。基础建材行业有两大规律：一是规模效益，没有规模就没有效益；二是市场掌控力，没有掌控力就没有话语权和竞争力，也赚不到钱。我们常讲，遵循规律办企业，这两大规律就是基础原材料企业应遵循的基本规律。随着信息技术的发展和供需关系的急剧变化，传统商业模式正在受到挑战，在坚守实体经济的同时，我们也积极探索商业模式的创新，发展互联网等新经济。

作为较早“触网”的一家企业，中国建材集团20多年前就在工厂引入计算机、ERP（信息管理系统），后来成立北新数码公司做起电子商务，现在又在做大数据、智能化、云计算，可以说一路走来与互联网一同成长。旗下易单网是我国最大的建材电子商务出口平台，也是中国目前唯一一家从事全流程自营的B2B（企业对企业）跨境电商服务平台，“跨境电商+海外仓”的外贸模式，涵盖了金融、通关、退税、外汇、销售、物流、售后服务等所有环节，可以为海内外企业提供一站式全流程服务。其实互联网在电商方面解决的最大问题就是去中介化，减少信息不对称带来的高成本，我们赚取的是服务效益。

商业模式的选择是多样化的，正因为有多样化选择，企业才会有更多的发展机会和价值创造空间。在多年实践过程中，我对实体经济和互联网的关系有两点深刻体会：

一是互联网要与实体经济结合，脱离了实体经济必定是泡沫一场。互联网确实能改变我们的商业形态和生活方式，极大地提高效率。但互联网不生产产品，也取代不了衣服、食物、房子和汽车，只是让我们的衣食住行变得更加方便。实际上，互联网只是一个手段，它离不开实体

经济这个根。因此，我们不能神话互联网，如果人人都一窝蜂地做互联网，势必会造成像2000年那样的全球网络泡沫。

二是实体经济要主动“+互联网”，否则再大的企业都会被时代淘汰。企业要主动拥抱互联网经济，用互联网、云计算、大数据、智能化、制造业服务化等新的技术手段和商业模式，对传统产业进行更新改造和升级换代，推动转型升级，除此之外别无他途。我有个比喻，经济好像一架飞机，机身是实体经济，资本市场和技术创新是两个翅膀，互联网应是高高竖起的尾翼，这些都应完美地结合起来。

——节选自2014年10月18日在中国建材集团第一期中青年干部培训班上的讲话

拥抱双创时代

把握创新创业新机遇

《2015年国务院政府工作报告》首次将“大众创业、万众创新”列为经济发展的双引擎之一。此后，国务院专门印发《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》，强调“双创”是“发展的动力之源，也是富国之道、公平之计、强国之策”。这些政策激发了亿万群众的智慧和创造力，也为企业发展提供了前所未有的机遇。中国进入创新创业时代是历史的必然，这一时代的来临主要基于5个原因：

我们正身处新一轮科技革命和产业变革浪潮之中，技术革命的到来，如互联网和智能化技术使人类面临空前的变化和机遇，创新、创业都是和机遇连在一起的，这样一个时代是一个创新创业的时代。

产业结构调整也带来了创新创业的重大机遇。其实任何创新和创业不仅和机遇有关，也和压力有关，或者说机遇中既含有新的机会，也含有形势的压力。短短几十年，我们在经历了工业文明带来的劳动力从第一产业向第二产业转移之后，又迎来后工业文明时代，劳动力从第二产业迅速向第三产业转移，一大批由于第二产业产能过剩、过度竞争而形成的蓝领大军必须找到新的出路。在制造业向制造服务业转型的过程中，大力发展创新创业有助于社会结构的平稳调整，避免出现大量人员失业。

移动互联网等技术创造出的新商业模式，给创新创业带来极大的便利。工业时代用规模化大生产来实现就业，大家都成了岗位工；而互联网等新技术时代使小微企业通过互联网组合在一起，完成了靠大工厂的纪律和制度才能完成的协调和统一工作。也就是说，今天人们确实可以

以个人或小范围的人群为主体，形成一个个万众创新的企业，这些碎片都由互联网连接，编织成硕大无比的企业帝国，像马云的淘宝网就是靠无数个小微企业组成的交易平台。

资本市场的发展催生了创新创业。在创造财富的过程中，资本市场就像阳光雨露，在现代社会，由于财富的不断积累，社会资金巨大，而且都在寻找赢利和投资机会，这使得今天的创新创业与以往有很大的不同。只要有好的创新创意出来，就会迅速被资本市场发现，资本市场的阳光雨露会把创新创业者的事业推向一个高峰，这就是许多创业者一夜暴富的原因。创新创业者的财富故事又会吸引更多人投身其中。

“80后”“90后”整体教育水平的提高，使得新一代创新创业者有更好的系统分析能力和资讯掌控能力，他们可以规避一些初级的风险，创新创业已成为成功率较高的事件，成为众多的机遇选择性事件，这极大地激发了年青一代的创新创业热情。

创新创业时代需要良好的社会环境。其中既包括积极正面的舆论引导，鼓励大家投身创新创业；也包括简化行政手续、给予税收减免和财政补贴等政策支持；还包括塑造敢为人先、宽容失败的文化氛围，给失败者以安慰与关怀。创新创业是一种人生态度、一种民族精神、一种社会风尚，社会要为创新创业者提供沃土，让更多创新型人才茁壮成长。

——节选自2015年7月《经济日报》之《把握好创新创业的新机遇》访谈实录

万众创新与企业创新相融合

中国的创新创业潮并不是这几年才有的。20世纪80年代，“个体户”应运而生，中国迎来改革开放后首个“创业热”，20世纪90年代，经

商下海的大潮席卷全国，到了2000年左右，互联网领域成为创业者的主战场。当前，在国家政策的鼓励和引导下，双创活动蓬勃发展，极大激发了市场活力潜力和社会创造力，让中国经济增长有了新引擎、创新发展有了新动能。过去我们说企业是创新主体，如何看待企业创新与大众创业、万众创新的关系？双创活动怎么实施？用什么组织方式实施？是分散地做，还是组织起来做？这都是值得思考的问题。

我对创新的一个基本观点是“融合创新”，也就是说，大众创业、万众创新与企业创新应融合起来。企业创新归根结底是企业科研技术人员及广大员工共同参与的全员创新，离不开科技知识的社会积累与传播，离不开大众创业汇集的创新。国务院在《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》中提出，支持各类市场主体不断开办新企业、开发新产品、开拓新市场、培育新兴产业，形成小企业“铺天盖地”、大企业“顶天立地”的格局。这就说清楚了企业创新和万众创新的关系。

创新既需要万众创新，也需要企业创新，两者相辅相成，关键看是在哪个领域里。有的领域比如IT行业，创新靠的主要是脑力，对场所、设备、资金等的要求较低，就像数学家解题，有一支笔、一张纸就行了。在美国，创客和极度痴迷于创新的极客，他们的创新场所1/3在高校，1/3在自家车库，1/3在孵化器。但在其他领域，如产品和设备生产，就必须有一定的资本投入，甚至是巨大的投入。中小企业或者个人可能缺乏这种实力，所以应与大企业联合，找好自己的定位。

创新创业过程是一个资源聚集、资源优化、社会协作的过程。大众创新与万众创新怎样结合？我认为，大企业要充分发挥科技资源，打造成为创新创业的公共平台，给中小型科技企业及“创客”多下订单。中小企业、个人要和大企业积极合作，彼此之间也要创新协作。自从深圳创业板启动以来，中关村不少人都想创立公司，先研发出产品，而后上创业板，拿到钱后再扩大规模，但最后成了一个产供销的工厂。这样既达不到创业板的初衷，企业也失去了科技创新的能力。

我做企业多年，深深体会做企业的不易，科学家有了科研成果完全

可以转让给企业，没必要自己非去做工厂，因为一旦把工厂做起来了，就会涉及贷款、生产、销售等各种问题，等于说科学家要去做企业家，两者就错位了。2015年，我去拜访英国曼彻斯特大学，接触了石墨烯研究中心下面刚上市的公司，这家公司只和大企业合作，为大企业解决技术问题，企业本身不做产品制造和销售。术业有专攻。我建议，中小科技企业可以把技术卖给大集团，挣到钱后再研发新技术，这样就能永远保持科研性质，而不至于演变成普通工厂。

——节选自2015年8月20日在中国建材总院高科技人才培训班上的讲课

创新创业需要智商、情商、胆商

现在，社会上的创新创业热情迸发，很多年轻人都希望有更好的生活、更多的财富。特别是互联网快速发展的今天，不少年轻人在做创业致富梦，希望成为第二个、第三个马云。但坦率来讲，创业不是一件碰运气的事，不是一种大概率事件，也不是人人都有创业创新的灵感、性格或耐力。

创业是一个艰辛的过程，任何成功都是市场竞争严酷筛选的结果。过去几十年，中国的改革开放创造了百年不遇的创业和创新机会。前些年，机遇性事件降低了创新创业者的机会成本，一大批企业家伴随着改革开放成长起来。今天，中国逐渐进入成熟的市场经济时代，早期的短缺式经济创造的机遇也几乎不存在了。当然，新的技术经济转型又为我们创造了更大的机遇。但是应该看到，今天的创新创业过程是在一个高起点上的竞争。

北大厉以宁教授有一个“创意、创新、创业”的三段式观点。他认

为，现代企业创新分为制度创新和技术创新，但不管哪种创新，都是创意驱动创新、创新带动创业。他还强调，创新是企业家的事情，发明是科学家的事情，应搭建发明家和企业家信息交互的平台，促使创新带动创业。这些观点启示我们，要从创意的角度挖掘创新价值，从产研结合的角度放大创新价值。中国台湾学者邱于芸把英雄的故事归纳为“英雄上路、途遇师傅、历尽艰险、英雄归来”四段式。创新创业者要想成功，同样会经历这样的过程，英雄总要千锤百炼，总要遍尝甘苦，总要浴火重生。只有心怀理想、坚韧不拔、勤奋好学、脚踏实地，才有可能成为明天的企业英雄。

可见，创新创业不像大家想得那么奇妙和浪漫，需要科学规划，扎实工作，埋头苦干。因而应该提醒年青一代，创新创业是一个系统性思考研究和创造价值的过程，既需要满腔热情，也需要科学的态度，更需要坚守的精神。如果说过去创新创业是靠“胆商、情商、智商”的依次排列而实现，今天的排列应是“智商、情商和胆商”，也就是说，今天的创新创业要想成功，科学的态度可能要放在首位，之后是艰辛的实践过程，而情商和胆商体现在对创新的热忱和坚守的毅力上。

——节选自2015年3月12日宋志平与企业管理咨询、管理教育专家刘持金的对话实录

从新星到巨星有多远

天上的繁星看起来并不大，但如果近距离观察，很多都比地球大，甚至比我们熟知的一些行星还要大。就像星星被发现的过程一样，现在许多企业新星虽然不大，但保持正确方向，假以时日，它的价值就会逐渐放大，成为公众眼中的巨星。对于创新创业者来说，我觉得有几点很重要：

一是有清晰思路。思想不能糊涂，要首先想清楚发展战略，有人说战略是大企业的事，其实不然。不论什么规模的企业，都要明晰战略，明确做什么、不做什么、怎么做，知道企业从哪儿来、往哪儿去，企业的愿景和方向是什么。

二是有学习精神。创新创业总是和不确定性绑在一起，因此我们要多听、多看、多读书，认真分析形势，及时学习新知识、新理论、新技术、新模式，始终跟得上时代步伐。今天，我国企业正在经历加速全球化过程，虚心学习国内外先进经验，提高国际视野至关重要。像马云、王健林、郭广昌等企业家常在全世界出差考察，做出了最新的商业模式。

三是有合作精神。创新创业不能单打独斗，既要注重自我创新，也要注重围绕人才、技术、企业等进行资源的集成和整合。要有与人分利的思想，能融合、能共享，推动合作共赢，只有这样才能获得更大的支持，获得更多的社会资源。

四是量力而行。选择业务方向时要战战兢兢、如履薄冰，选定后就要扎扎实实，执着坚守。冒险精神常被视为企业家精神，实际上，创新创业从不应盲目冒险。开辟一项新事业，不是因为偏好风险，而是因为看到了其中的机遇，为了把握这个机遇，在可控可承受的条件下，承担适度的风险，这才是风险与机遇的逻辑。孔子讲“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”，但同时也说“暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也。必也临事而惧，好谋而成者也”。冒险不应是创新创业者必然的选项，任何创新创业都要量力而行，打有准备、有把握之仗，做到“赚钱不赌钱”。

五是耐得住寂寞。创新创业不能这山望着那山高，而是要耐得住寂寞、坐得住冷板凳。爱迪生发明电灯泡，失败了99 999次才取得成功。日本三得利公司做威士忌，花了整整三代人的时间才酿造出全球一流的好酒。成功是炼出来的，是熬出来的。从创业到成功往往九死一生，只有少数人长期奋斗最终脱颖而出。当然，创业也有偶然成功的例子，但绝大多数是漫长而艰辛的，没有坚守的毅力不可能成功。

六是提高自身修养。做企业如同做人，必须有健康的人格，以正确的企业观为指引，这是基本前提。企业家要树立终身做企业的理念，心无旁骛投身创新创业事业，传承企业家精神，培育家国情怀和兼济天下的思想。企业家要有社会责任感，不仅要为自己创造财富，更要为国家和社会创造财富。

——节选自在2013中国企业未来之星年会和2017年全国企业家活动日上的演讲

第四章

经营与管理

经营与管理不同。管理是正确地做事，主要目的是提高效率；经营是做正确的事，主要目的是提高效益。随着技术进步、竞争加剧，今天企业面临的不确定性越来越高，做好企业既需要卓越的管理能力、高超的治理水平，也需要出色的经营能力、有效的赢利手段。



从管理到经营

经营是做正确的事

会经营是企业的看家本领。从工业革命开始，在人口和需求增长的持续牵引下，企业一直面对的最大问题，就是怎样更多、更好地提供产品，怎样提高劳动者的技能和效率，由此开启了企业管理时代。但是，面对今天快速发展的新技术革命和需求变化，如果只依赖管理，企业很有可能会停滞不前，甚至倒闭。因为在这个时代，大量的技术和经验已经嵌入智能化机器，作业员工数量大大减少，传统管理的效能在减弱。在这样一个时代，企业要盈利，面对的最大问题就是创新、市场和环境不确定性，而解决这些问题需要的是经营能力。

经营与管理不同。管理是面对企业内具体的人、机、物、料，是方法和制度，目标是提高效率。经营是面对企业外经营环境中不确定的东西，更多的是做决定和选择，目标是盈利。从某种意义上说管理是经营活动的一个子项，其重点在解决成本问题，成本降低会增加利润，但如果经营出现失误，即使管理能做到零成本，企业也不见得会盈利。

管理学家法约尔将企业的全部活动分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动这六种，并提出计划、组织、指挥、协调、控制作为企业行政管理的主要内容。泰勒提出例外原则，指出企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项即重要事项的决策和监督权。虽然他们已经意识到超出管理的技术、投资决策等经营问题。但在早期工业阶段，大多是卖方市场，技术相对低下、员工人数众多，在那种情况下，管理就是主要矛盾，只要能提高劳动效率、降低成本、保证质量，企业就可以生

存和发展。而随着技术提升、竞争加剧，企业的不确定性越来越高，今天要做好企业，既需要好的管理，更需要好的经营。

世界上管理杰出的企业因经营失误轰然倒下的例子，屡见不鲜。大家熟知的摩托罗拉就是这样，著名的“六西格玛管理”就是它创造的，但当年它投资铱星电话的一个经营失误就使它一蹶不振。诺基亚公司倒闭时，诺基亚总裁说了一段引人深思的话，“好像我们什么也没做错，但我们倒闭了”，他说的“什么也没做错”是诺基亚一直按照管理原则做事，但并没有适应平板手机这场变化，没有了解手机客户的新需求，所以面对苹果平板手机只能轰然倒下。

再拿我国水泥行业举例，20年前，我国处于城市化和工业化早期，水泥处于市场紧缺阶段，技术也很落后，所以那时做好管理就几乎是企业活动的全部内容。而现在是过剩市场，生产线也进入智能化时代，现场管理工作大大减少了，而且企业间由于技术同质化其运营成本十分接近，因此，做企业的主要任务是面向市场，发现需求，选择销售策略，创新技术，细分产品，为顾客创造价值，从而占领市场，取得利润。

由此可见，管理是正确地做事，主要目的是提高效率；而经营是做正确的事，主要目的是提高效益。今天做企业需要在不确定中做出选择，选择技术路线，选择市场策略，选择价格策略，选择商业模式等，经营能力变得极为重要。如果思想还停留在管理上，不在经营上下功夫，就会出大问题。

——节选自2018年8月刊《中国企业家》杂志《从管理到经营》

企业一把手必须是经营高手

随着管理水平的普遍提高，今天企业内部的主要矛盾已由单纯的管

理问题逐步转为如何应对外界环境变化和技术进步的经营问题。既然我们认识到企业的重心正在由管理转向经营，就应该加大对经营工作的研究，重新定义企业的中心工作，但现实中，大多数企业领导层都是由基层管理岗位上来的，他们理解企业的工作就是管理工作，多年专注于此，要让大家转向思考不确定性的经营思维模式并非易事，但这又是一个非要转的弯子。

回想以前我当厂长那会，企业开会大多数是管理内容，大修理、质量控制、现场管理等，而现在开月度经营会主要围绕市场、价格、创新商业模式等经营问题，几乎很少谈到企业管理的内容。强调经营比管理重要，不是说管理不重要。而是在改革开放40年后的今天，我国企业管理水平普遍提高，如果还有哪个工厂跑冒滴漏、脏乱差，就是不具备基本能力，就好比研究生不会四则运算一样。在中国建材，我要求工厂管理必须出色，大量的管理工作要下移，交给主管生产的企业负责人就可以了，而一把手要把工作重心从繁杂的日常管理工作转向核心经营工作，身份也由管理者转变为经营者。

企业要聚焦经营，企业领导人首先是一个经营者，必须是经营的行家里手。经营能力是企业家的核心能力。做个企业的一把手，既不是一个当官的，也不是传统的管理者，应该首先是一个经营者，经营者就是要赚到钱。赚到钱的不见得都是好的经营者，但赚不到钱的一定不是好的经营者。企业是经济组织，是营利组织，不会赚钱的人不能做企业的一把手。作为一把手可以把管理工作全部授权下去，但经营层面要了如指掌，如市场工作，不能只听销售人员汇报，要真正在市场一线，坐镇经营，关心盈利。

经营能力不仅要自我修炼，而且要认真学习经营之道，更重要的是要眼睛向外，紧盯环境变化，勇于创新。这么多年，我在中国建材的会议上，无论是年会，还是月度经营会都是和干部们谈经营之道，也就是赚钱之道，我常给干部们讲，我们的每次会都是EMBA的高级课程。正是因为这样，经过多年训练打磨，中国建材培养出一大批经营者。在中

国建材的各个业务板块的一把手，80%的工作是经营内容，20%的工作是管理内容，因为作为一个成熟企业，管理是一个基本功，大量管理工作已经由基层员工承担起来了，而经营工作却是别人无法替代的。我不提倡企业一把手一天到晚泡在车间里，一把手要眼睛向外，把企业经营做好，让企业赚到钱。

现在商学院的MBA课程主要是讲管理的内容，因为近百年的企业重点工作就是管理工作，而且管理工作也容易归纳，便于教学。但对于EMBA应多上一些经营课，现在是一个创新创业时代，EMBA的学员希望学到创业和赚钱的本领，而目前以管理内容为主的教学教不会经营。马云说商学院教不出企业家，张瑞敏认为越学越不行，关键就在这里。现在，商学院开始设置启发和研讨课，增聘成功企业家做实践教授，我觉得这是个进步，我也建议MBA课程设计上也可以多一些经营课的内容，开放思维，提高学习和应变能力，增强选择判断的能力和整合资源的能力等。

——节选自2018年10月14日在北大国发院的讲课

以创造绩效为荣

关于经营，不少企业领导者思想上存在模糊认识。常有企业领导者把自己当作行政官员，讲级别，摆派头，颐指气使，而思维模式上也习惯了定性化说问题，少有定量化表述，一开口都是大概、也许，无法用数字说话。也有些领导是做工厂长出身，多年从事管理工作，误以为在工厂车间的管理就是经营，企业虽市场化了自己却没有经营能力，因此只在内部管理上下功夫，而不在市场、定价和商业模式上下功夫。这两种现象，究其原因都是不懂经营的本质是什么。

刚到中国建材集团时我很忧虑，因为那时集团没有月度财务报表，下属企业的领导人也不清楚自己的年度经营指标。去所属企业时，我发现企业的员工着装、办公环境、厂区卫生等都非常整洁，但企业负责人云山雾罩讲一大堆，唯独不提业绩。一是因为业绩不好，难以启齿；二是企业的指导思想有问题，效益观念缺乏。由于不会经营，有的长期亏损企业甚至形成了亏损文化，觉得亏损很正常。曾有企业一把手问我，北新建材上市后每年都赚钱吗？我说，是呀，不赚钱怎么行呢，后来知道其管理的上市公司很少有年头在赚钱，带有这种亏损文化的管理者怎么能做一把手呢。另外，当时上级企业负责人到下属企业调研时，也往往是以领导的身份，关注点集中在管理层面，如现场管理、设备维护、质量控制等。这些根深蒂固的观念都应当彻底改变。

做企业究竟是为什么，如果离开了效益，一切都谈不上。但长期以来，不少企业的导向出了问题，大家追求更多的是领导满意和表观的东西，企业经营还停留于管理甚至是管制的概念，这是极不应该的。后来，我把“绩效”写进企业的核心价值观，引导大家把创造效益作为首要目标，进而引入价值理念和数字化管理的观念。去下属企业调研座谈时，我一上来就会开门见山地说，“我一不是领导，二不是官员，我是以出资人代表、股东的身份来提问的。请告诉我，你的企业资产负债率如何，净现金流有多少，投资回报率怎样，ROE（股本回报率）、EVA（经济附加值）是多少……”开始时这些问题让很多企业一把手听得直冒汗，后来他们逐渐也能对答如流了。经过长期熏陶和训练，中国建材集团早已形成以多赚钱为荣、不赚钱为耻的内部文化，绩效观深入人心。

创造良好效益是做企业的出发点，也是重要目标，更是企业必须承担的责任。被称为日本“经营之神”的松下幸之助先生曾说，“盈利是企业最基本的社会责任”，他还说“企业不赚钱就是犯罪”。有一本关于CEO的语录也说过，“对一个企业的经营者来讲，永远是利润、利润、利润”。这些话讲的都是一个道理：企业要把盈利作为经营核心。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

企业靠什么赢利

企业靠什么赢利？怎样赢利？这是每个企业每天都要思考的问题。中国建材集团在长期实践中，积极应对不确定性市场环境，不断学习实践，探索了几种有效的赢利方式。

一是靠“两头”赢利。一头是资源类材料，就是占据得天独厚的资源优势，让“黄土变成金”。古人讲“天工开物”，我们也要利用好大自然赐予的资源，用现代化生产方式，赋予其更高价值。如围绕水泥，我们有“四做”：做强水泥、做优商混、做大骨料、做好综合利用（危废处理）。像看似普通的骨料很受市场欢迎，首都机场、港珠澳大桥等建设中使用了许多骨料级配。从世界范围来看，各大成熟水泥公司骨料和水泥的产量比例在2∶1到3∶1之间，骨料将是中国建材一大增长极。另一头是科技类材料，就是制造高科技产品，靠产品、技术、服务的领先性盈利。自然资源有稀缺性，不可再生，必须得到善用并发挥有效价值，而开发高科技新材料是高质量发展的根本途径。我们要用资源材料业的丰厚收益反哺和支持高科技新材料产业发展，即使基础材料行业也要采用高科技手段进行开发生产和应用。

二是靠竞争策略赢利。关于竞争策略，管理学经典理论提出成本领先、差异化、集中化的三大战略。我认为，竞争策略是一个体系，要根据实际情况综合运用三种方式，全面提升竞争力。拿水泥来说，我们通过技术和管理创新不断降低成本，通过产品的高标号化、特种化、商混化、制品化延伸产业链、提高附加值；在市场布局上，既不断开辟新市场，又要夯实核心利润区，开展市场竞合，确保企业在稳定市场中的控制力、影响力和带动力。做企业要有所侧重地主攻某个特定的客户群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。我一直主张“三分天

下”，即在一个区域内精耕细作，这样既能充分发挥自身的资源优势，也能减少正面压力。

三是靠价格策略赢利。合理稳定的价格是绝大多数企业赢利的基础。做企业既要关注销量又要关注价格，两者有一定的矛盾，最理想的状态是量价齐涨，做到价涨份额不丢、量增价格不跌。当价格和销量不可兼得时，我们思考问题的原点应是确保合理利润，找到价格和销量之间的最佳平衡点，一味牺牲价格去增销量是行不通的。尤其在经济下行、产能过剩的情况下，靠降价扩量的经营思路无异于自杀。因此，理智的做法是竞争各方要坚持合理价格的定力和自制力，尽量理智地减产，用减产保价的行业自律渡过难关。

四是靠商业模式赢利。商业模式创新是赢利的秘密武器，企业不是为了创新而创新，而是为了解决客户的问题，为客户创造价值而创新，这是根本理念。我们要在商业模式上动脑筋，学会在价值链或价值网中思考问题，通过改变商业模式的构成要素或组合方式，用不同以往的方式提供全新的产品和服务，不断提高价值创造能力和赢利水平。中国建材集团的“水泥+”销售模式、“跨境电商+海外仓”外贸模式、“BNBM HOME”连锁模式、“智慧工业”服务模式、“实业+金融”运营模式等都做得很成功。

——节选自2019年1月20日在中国建材集团2019年工作会议上的讲话

八字定价原则与五优路线

长期以来，我们在企业经营中比较重视两件事情，一是产品的销量，二是产品的成本，对于产品的价格，往往认为是市场客观决定的，

企业只能适应却无法左右。赫尔曼·西蒙在《定价制胜》一书中却讲了另一番道理，在他看来，企业在价格制定上不应是被动的适应，而应掌握定价的主动权，他不赞成用降价扩张市场份额的做法。

很多企业家、厂长和经理有个认识误区：把市场竞争理解为扩大市场份额，把牺牲市场份额当成奇耻大辱，常常为抢占市场份额而不惜大幅降价。但事实是，在丢份额保价格和保份额降价格两种做法之间，保份额降价格、走价格竞争的企业往往都倒闭了。原因很简单，降价竞争会遭到竞争者的反抗，并不能增加实质销量，徒然降低价格，企业也会因此亏损。西蒙先生算了笔账：一个产品如果减量20%，企业利润会下降15%，而如果降价5%，企业利润则减少60%。所以在金融危机中，西方大企业采取的应对措施都是缩量，比如航空公司会很理智地停掉一些航班，而不是杀价、送票。在世界500强企业中，日本企业相对利润率是最低的，日本企业的竞争文化是由于狭小的国土市场形成的，他们把市场份额看得十分重要。这一点要学德国，德国产品质量一贯好，价格也相对高一些，没有太大折扣，反而让客户放心。

关于可否用低价策略来赢得竞争的成功，西蒙先生在书中列举了宜家家居和阿尔迪超市的例子，他认为除非有像宜家家居这种极特殊的产品特色或者像阿尔迪超市这种能取得供应商极低价格的经营方式才能取得低价优势，现实中能做到低价格高盈利的企业少之又少。我非常认同这个观点。产品有成本，过度低价竞争容易诱发“劣币驱逐良币”现象，导致全行业垮掉的例子并不少见。从长期来看，低价格和低利润也会严重影响投资人的信心和员工的情绪，影响企业的技术创新投入，影响产品质量和服务质量。

关于价格，还有个常见误区，就是经营者把价格完全放给销售员。但在以销量为指标的考核导向下，销售员很容易压价销售，因此西蒙提出把售价和销量结合起来的考核方式，甚至价格应作为首要目标。我年轻时在工厂工作，那时生产和销售“两张皮”，管生产的一味追求超产，管销售的则要保证不能压库，当时销售员采用的办法是降价和赊销，往

往使企业蒙受了不必要的损失。现在不少水泥、商混等企业仍是把降价和赊账作为销售手段，有的企业甚至因欠款收不回而做不下去，这是很失败的。行规和商业模式是可以改变的。经营者不能凡事都听销售员的，如果经营者自身没有定力，对市场和客户不了解，那最后一定是价格降得一塌糊涂、应收账款高筑，把企业拖垮。因此，经营者应该特别关注价格和应收账款两个指标，树立好行规，确保好价格、不欠款，否则经营就无从谈起。

任何企业都应有稳定的价格，赚取合理的利润，从而持续赢利，这是企业健康运营和发展的基础。好的价格和利润从哪里来呢？我主张“质量上上，价格中上”的八字定价原则和“优技、优质、优服、优价、优利”的五优路线。“质量上上，价格中上”是我在北新工作时提出的，一直沿用至今，指的是在质量上要有过剩成本，即把产品做得更好些。这样做虽然要多承担一些成本，但却能因此铸就品牌和赢得长远利益；在确保质量的前提下，要保持价格稳定，既不搞价格战，又要适当让利实惠，维护客户长期利益。如何做到价格中上并保持赢利呢？这就有赖于“五优”策略，即用好的技术、质量和服务赢得好的价格和利润。反之亦然，只有好的价格和好的利润才能支撑好的技术、好的质量和好的服务。

——节选自2018年第6期《中国企业家》杂志《重新思考价格策略》

塑造价值型企业

赢利是企业的基本责任

企业归根结底是一个经济组织，企业归根结底要有效益，企业归根结底要发展。作为经营者，首先要明白办企业是为什么。企业的根本任务就是提高经济效益，创造价值，做价值型企业。

什么是价值型企业？这要从公司制的产生说起。现代公司制是在市场经济中为降低交易成本而产生的。一家一户地交易会带来巨大的交易成本，而合伙成立公司，有组织地开展采购、销售和生产活动，交易成本就会大大降低，企业利润和股东回报也会大大增加。公司制的产生就是为了降低交易成本，提高股东收益，直到今天，这个初衷仍没有改变。做价值型企业，应当围绕增加企业价值来考虑问题。企业的目标就是实现利润最大化，实现企业价值最大化。当然，企业还有更多的目标，如员工满意、为社会做贡献等。但作为市场的经营主体，企业要实现发展，归根结底要获取利润。利润是第一目标，是基础。企业有了利润，所有者才会增加投资，银行才会给企业贷款，企业才能低成本地扩张和发展，员工才能有更好的工作、学习环境与幸福的生活。因此，企业必须把创造利润作为生存与发展的基础。

怎么理解利润？利润是经营出来的，财务只是对利润的真实归纳。每个经营者都要本着“利润、利润、利润”的原则做好日常经营工作，包括销售、采购价格、生产成本、质量等，只有把这些环节全方位做好才能增加企业利润。但如果经营者不到位，不能把绩效观传递到管理末梢，没有恰当的商业模式，整个系统不闭环，就不会产生利润。做价值型企业除了追求利润目标外，还要构筑业务专长、核心竞争力以增强发

展后劲，这也是企业价值的内容。

在企业价值的衡量标准中，获利能力是重要的量化指标，即我们常讲的投资回报率。通过资产负债表、损益表和现金流量表这三张财务报表，一个企业的价值故事便可一览无余。任何企业都应从根子上转变观念，把全面提升企业价值作为根本任务，交出漂亮的财务报表，创造更多的经济效益。

——节选自2003年6月7日在中国联合水泥鲁南公司的讲话

“掌门人”应该是“经济人”

做企业这么多年，我对企业利润的看法也在变化。在过去隶属行政管理的情况下，虽然企业也讲效益，但更重要的是完成任务，让上级满意，那些年我个人总是羞于把“赚钱”两个字挂在嘴边。后来，我逐渐想明白了，如果企业不挣钱，怎么实现健康发展？怎么让职工安身立命？怎么获得投资者的理解和支持？怎么让国有资产保值增值？企业怎么承担社会责任？

尤其是1997年北新建材上市之后，我一下子有了一个新的参照系，价值观发生了脱胎换骨的改变，从过去追求“任务型”转化为追求“效益型”，把利润最大化作为做企业的根本目的。过去，我常以“社会人”自居，现在作为上市公司的“掌门人”，必须首先成为一个“经济人”。正是由于“经济人”的定位，在北新建材上市的头三年，我找到了从前没有真正搞懂的几个问题的答案，这对我之后的企业经营观念产生了重要影响。

第一，我明白了什么是市场配置资源。实际上，市场配置资源指的是资本以市场的取向和好恶进行选择。在上市公司中，很多传统制造企

业不能说它们管理不好，或者努力不够，很多优秀企业不能说它们当期利润低，但是，它们的股价都很低。而一些高科技企业当期利润不一定高，股价却很高，市盈率也很高。这是资本市场的一种属性，主要是看预期，投资者投资的不是过去，而是未来，所以资金就向着这些企业流动。同时，资本市场又具有放大功能，常常是多赚1亿元利润，在资本市场就可能转变为几十亿元的价值。相反，利润只比预期差一点儿，股价就有可能大幅下跌。也就是说，利润多一点儿或少一点儿，股价并不是成比例变化的。因为股价代表一种信心，股价本身就是期望值。

第二，我了解了什么样的企业才能追求利润最大化。只有所有者真正到位的企业，追逐的才可能是利润最大化。对有的上市公司而言，尽管国有法人股掌握着决定权，但还有其他投资机构和散户股东，企业要想在资本市场上不停地发展，就必须得到股东的支持，要给股东回报。这个时候，企业才能感到真正的压力，经营者才能接收到真实的市场信号。这样压力就变成了动力，变成了企业在经营过程中不断追逐利润最大化的动力，否则，股东就会远离你。

第三，我理解了什么是董事长。我以前认为董事长就是一把手，所以公司上市后的三年时间里，可能有两年半的时间我做的大多是总经理的事，最后半年我才真正理解了什么是董事长。董事长实际上代表着股东，应该表达股东的最大愿望，是最理解股东的人。他应该思考重大决策，而不是日常生产经营工作的“操盘手”。大多数从国企改制的上市公司的董事长都是从经理、厂长中产生的，很多时候会不由自主地去做总经理的事，让总经理无所适从。现在，我再也不会为“谁是一把手”“一把手干什么”这样的问题而苦恼了，这是我认识上的一个飞跃。

——节选自2000年8月29日《中华工商时报》之《以同心圆模式与新经济对接》

把我的真心放在你的手心

1998年，我担任北新建材董事长时接受了《中国证券报》的采访，在文章的结尾处我说："如果允许我向股东说一句带有情感的心里话，借用一句歌词就是'把我的真心放在你的手心'。"这句话也成为那次采访的题目，许多机构投资人至今仍然记忆犹新。

北新建材是1997年6月上市的，上市后业绩和股价一直稳定增长，但在1998年上半年，受东南亚金融危机等因素影响，原本获利甚丰的石膏板价格一落千丈，正在加紧建设的矿棉吸声板、塑料异型材等新产品还不能产生当期效益，因此业绩只做到了每股两角多。在讨论中报时，我说应该将北新建材遇到的市场价格竞争和暂时的困难明确无误地告诉投资者，因为企业是股东的企业，在市场经济的风风雨雨中，不管得到的是热烈的掌声，还是辛辣的责备，我们都必须坦诚面对"公婆"。在努力争取投资者理解和支持的同时，北新建材加快推行一系列应对措施。在战略上，完成向新型建材为基础、住宅产业化为目标的综合性企业的转变；在业务上，实施成本领先、优质服务两大工程，主产品捍卫市场占有率，新产品加快推入市场；在机制上，推行员工转岗培训机制、机构精化机制、精干干部队伍机制等10项内部改造措施。最终，北新兑现了对股东的承诺，取得了令人满意的业绩。

对于大家关心的国企上市问题，我也阐述了自己的理解。与西方股市是和企业一同在市场经济中成长的经历不同，我国股市是"半路出家"。一个逐步走上健康轨道、运行有序的股票市场，给我国经济改革和国企改革提供了巨大的机遇和难得的条件，因此我们要倍加珍惜。对管理层来说，应当真正挑选一些优秀公司上市，并且将公司的不良资产彻底剥离，轻装上阵。对上市公司来说，应真正走到现代企业制度的道路上来，关注企业机制建立，关注技术创新，关注现代管理，关注良性发展。对投资者来说，应充分了解上市公司的发展战略、经营状况、管理层的价值观，而不是盲目地追涨杀跌，这不仅能为国企改制做贡献，

企业自身也会得到丰厚的回报。

上市公司应该格外重视小股东利益，因为和大股东相比，他们的声音不容易被听到。北新建材当初配股时，各承销公司纷纷建议高价，但我还是建议以适中的价格配股，让股民多得些好处。配股资金对于项目建设够用就行，不能一味盯着大家的钱袋，要多替大家着想。我们的股东遍布天南海北，虽然我很少能见到他们——我相信他们中有朝气蓬勃的年轻人，也有白发苍苍的老人——但他们对我的希望我却明明白白，就是把企业做好。每每想到这些，我就不敢有一丝懈怠。

时光飞逝，今天的北新建材已成为国内知名的优秀上市公司，中国建材集团上市群中的其他企业，也在市场的培育下茁壮成长。在市场中前行总会深一脚浅一脚，不管前面是坦途还是险滩，我们都将矢志不渝地为社会创造更多财富，为股东创造更大价值。

——节选自2013年8月27日《智富》杂志采访

上市妙不可言又苦不堪言

2006年，我带着团队进行了IPO路演、2005年年度业绩路演、收购徐州海螺专项路演和2006年半年业绩路演，共与450余家机构投资者见面。这4次路演，我的皮鞋都磨坏了，个中辛苦可见一斑。中国建材上市后的两年里，我率领管理团队进行了10次路演，见了全球大约1 000个基金经理。由此可见，我可能是在华尔街跑得最勤快的中国企业董事长了。在这个过程中，我领悟到，上市妙不可言又苦不堪言。

一方面，资本市场的支持使企业能以低成本获得发展所需资金，促进企业的快速成长，可谓“妙不可言”。另一方面，拿到资本市场的钱，意味着对市场的庄严承诺和高度责任。上市使企业进入一个全新的参照

系，我们面对的是具有专业素质的国际投资者，我们要与国内外优秀企业相比，我们要以对投资者的良好业绩回报为己任，这就迫使企业管理层要不断给自己“加码”、加压，可谓“苦不堪言”。但正因为有了“苦”、有了压力，才能促使企业不断提高自身素质，不断适应市场要求，从而获得发展。

拿路演来说，与投资者沟通和交流是上市公司管理层的责任和义务，也是最好的管理培训课堂。路演有三个作用：一是向投资者介绍情况，推介公司，同时通过投资者的介绍了解同业企业情况，清晰地知道企业在行业中的坐标，知己知彼；二是密切与投资者的关系，让投资者喜欢、热爱我们公司，让投资者了解中国建材的优势、特质和潜力；三是接受投资者对公司经营管理和战略方向的指导，倾听投资者的建议。对于资本市场而言，它最初关心的是企业规模，等你把规模做上去了，又开始问价格，然后问利润。中国建材登陆香港H股，使我们见到了成熟的投资者。投资者审视了我们的经营能力和战略，给了我们很多有益的建议。像中国建材当初选择大规模重组水泥，就是从资本市场和投资者那里找到了企业发展方向，今天能做到全球最大，也是一步一步被投资者“逼上梁山”的，但越到高处视野越广阔。投资者给了我们很多从未想过的建议，教会了我们很多经营知识。这对企业和我个人来说都是重要收获。

另外，中国建材境外上市使整个集团进入一个全新的发展阶段，不仅拓宽了融资渠道、增加了企业资本金，同时使企业完成了公众化和规范治理过程，实现了与资本市场和产品市场的无缝接轨。境外上市最重要的意义在于，它把我们推向了国际资本市场——一个更高的平台和全新的坐标体系，资本市场会用世界一流的标准分析和评判我们的战略目标、治理管控、经营业绩等。这要求我们必须充分理解作为国际资本市场中的上市公司的价值体系。按照这一价值体系，以国际一流企业为参照物，进一步清晰发展战略、明确管理方向、修正管理目标，通过建立市场化经营机制，完善法人治理结构，使一个过去纯而又纯的国企成为运作公开透明、管理科学规范的股份公司。这对提升企业管理水平、推

进企业文化建设等具有重要意义。国际战略投资者的引入，必将对公司迅速和全面国际化起到重要的推动作用，同时也能更直接地进行对标，学习国际知名公司的成功经验。

上市公司要对投资者高度负责，创造良好的经营业绩，给予投资者回报。我们的年度利润指标在很大程度上来自投资者的要求。投资者每年都会根据已有数据从技术层面给上市公司做出评价和提出指标。这些指标既考虑了外部客观因素，也考虑了企业内在条件，是海外成熟投资者主要的参考指标。如果企业能完成这些指标，就会赢得信赖，如果每次都完不成，就会被投资者抛弃。因此，我们要用高于投资者预期的优异业绩，打动投资者；用诚实守信，赢得投资者的尊重和支持。

——节选自2012年5月《21世纪经济报道》采访

市值是上市公司效益的第一指标

中国建材是发展型公司，资金从哪里来？从股市中募集而来。要让我们的股价上升，就必须加强市值管理。市值管理如何理解呢？从财务管理的角度看，企业经营的最终目标是增加公司价值，包括内在的经济效益与外在的公司市值。做大是营业收入、占有率的增长，做强是技术实力和竞争力的增加，做优是利润和价值增长，包括经营管理团队侧重的内在EVA的增长，以及股东关心的外在MVA（市场增加值）的增长。相比之下，利润和收入等内部管理指标只是当期指标，而市值则反映企业的当期指标、未来潜力、在市场中的公司价值，是更高一级的经营目标。从这个意义上讲，市值应成为上市公司效益的第一指标。上市公司如何做好市值管理？

第一，站在战略的高度统筹市值管理。下一步，集团将进一步推动

资产证券化，二级公司由非上市公司向上市公司转变，加快上市进度，可以采取分拆方式上市，能打包装入的就上市，装不进去、没有效益的公司就卖掉。同时，效益目标由重视收入、利润向同时重视市值转变，建立以市值为导向的管理机制，努力达到公司价值创造最大化、价值实现最优化。当然，考虑到新增投资额的因素，这里的市值最大化并不是市场总价值的最大化，而是每股市值最大化或者说总市值增加值的最大化。

第二，用创新提升企业价值。创新是企业的灵魂，企业市值是企业价值的体现，企业价值的核心就在于创新，因此可以认为市值是创新的外在表现。中国建材以“成为世界一流的建材生产商，为股东创造最大回报”为战略目标，上市后快速转动资本运营和联合重组两个轮子，深入实施管理整合，大胆开展创新实践，实现企业价值的大幅提升。

第三，探索建立股权激励制度。新国九条[注]明确“完善上市公司股权激励制度，允许上市公司按规定通过多种形式开展员工持股计划”。这是国企改革中的重要命题，也是市值管理的一个重要方面。

第四，引入市值考核指标。要在现有的业绩考核基础上引入市值考核指标，先期引入相对市值考核，条件成熟时开展绝对与相对市值指标的考核，以增强管理团队的市值意识和回报股东意识。另外，还要完善公司治理水平，切实树立股东利益最大化的思想意识，避免出现单纯追求短时间内市值最大化的为市值管理而市值管理的做法。

——节选自2015年7月10日在中国建材集团2015年半年工作电话会议上的讲话

---

1. 国务院出台的《关于进一步促进资本市场健康发展的若干意见》，简称新国九条。

开展三精管理

何谓三精管理

一个企业要想真正实现降成本、提质量、增效益，必须在经营管理上真抓实干、持之以恒。在总结中国建材集团以往实践和经验的基础上，我提出推行“组织精健化、管理精细化、经营精益化”的三精管理，旨在构建精干高效的组织体系、成本领先的生产管理体系和效益优先的经营管理体系，使企业实现从数量到质量、从速度到效益的转变。

组织精健化，聚焦减机构、减层级、减冗员。企业在发展过程中会不自觉地持续膨胀，人越来越多，机构越来越多；管理恰恰是一个相反的过程，有意识地去控制膨胀、缩小规模，使企业向组织精健化不断推进。中国建材近年来大力开展减应收账款、减存货、减法人、减杠杆和减层级、减机构、减冗员、减公车“双四减”工作，其中重点是减机构、减层级、减冗员。减机构方面，近两年累计减少法人近500户，压减比例近30%，未来要继续压减20%，实现轻装上阵。减层级方面，大家都看过一个传话游戏，信息经过太多人传递往往会大变样，甚至截然相反。企业也是如此，层级过长，管理就会失控，必须进行压缩。过去有的央企最长层级达到10级以上，中国建材经过压减，实现了管理层级4级、法人层级5级。在管理层级上，我们以“准四级”为限，除股份公司由于下设南方水泥等特大型企业可以宽限至4级外，其他所有子企业均以3级为限，不得再向下延伸。减冗员方面，集团总部以下采取“五三三”定员，即业务平台公司定编50人，区域运营中心定编30人，日产5000吨水泥熟料生产线在定编300人的基础上，进一步精简精干，智能工厂已做到50人。

管理精细化，聚焦降成本、提质量、增品种。实现管理精细化，一要用好工法，二要长期坚守，两者缺一不可。中国建材的各企业深入推广并实施格子化管控、八大工法、六星企业、增节降工作法等特色管理“组合拳”，全面落实成本费用节约计划和安全生产责任制，持续降本增效，管理水平实现了大幅提升。这些成套管理方法以及月度经营分析会制度等管理工法要长期坚持，做细做实做到位，天长日久必见其功。成长型企业都是长期主义的信奉者，像日本丰田公司几十年如一日地进行现场精细管理，工厂安装工作完成后，工人们会拿小锤轻轻敲打每一个螺栓，根据声音辨别其松紧度，他们精益求精的工匠精神让我印象深刻。

经营精益化，聚焦价本利、零库存、集采集销。让企业有更多盈利，这是企业经营管理的真正目的。很多人把经营和管理混为一谈，认为只要抓好管理就万事大吉了，这是非常错误的想法。企业负责人应牢牢树立“从管理到经营”的理念，在做好管理工作的基础上，着重研究市场、价格、环境等层面的问题，深入基层，聚焦一线，提升各项效益指标。所谓基层就是两个厂（场）：一个是工厂，一个是市场。抓工厂，就是做好生产管理，以“零库存”为目标优化供应链整合，加快资金周转，推进集采集销等集中管理措施，实现规模效益；抓市场，就是精耕细作区域市场和产品市场，开展市场竞合，践行“价本利”理念，使主产品量价齐升，市场话语权不断增强。价高份额就降，价低利润就减，经营水平就体现在平衡和协调这两个矛盾上。

企业管理追求的是先进思想的系统推进和因地制宜的深入实践，任何企业都要找到符合自身模式的管理体系。三精管理是针对中国建材变强变优、迈入高质量发展提出的管理理念，组织精健化解决组织竞争力的问题，管理精细化解决成本竞争力的问题，经营精益化解决可持续赢利能力的问题，三者结合起来，企业的综合竞争优势一定能有质的飞跃。

——节选自2019年1月20日在中国建材集团2019年工作会议上的讲话

大而坚小而美，规模适度才最好

做企业都想做大做强，都想基业长青成为百年老店，但英国物理学家杰弗里·韦斯特写作的《规模》一书，展示了我们不愿面对的一面：企业和生物一样，都不会一直保持线性增长。从小老鼠到人再到大象，一生心跳数只是15亿次，人的终极寿命只能是123岁，企业也遵从同样的规律。百年老店的概率只有0.0045%，全世界有1亿家企业，能生存100年的不过4　　500家。以美国为例，今天美国上市公司的半衰期只有10.5年，也就是说美国有一半上市公司的存活期只有10年左右。而据麦肯锡研究，1958年在标准普尔500指数的最长的为61年，而今天只有18年；1955年在财富世界500强榜单上的企业，到了2014年只剩下了61家。这些数据让我们警觉：企业在成长过程中会伴随着成熟和规模扩张，但就像老人害怕感冒一样，各种风险都可能让这些貌似强大的巨无霸企业轰然倒下。

企业终有生存极限，这既挑战了我们“大到不会倒”的逻辑，也挑战了我们期盼基业长青的愿望，并使我们认识到，企业的衰落看似源自一些过失，但实际上和人一样，经历了美好的少年、青年时代后也会步入老年。10年前，我们很难预料像诺基亚和摩托罗拉这样的公司会黯然倒下，也很难想象像GE这样的巨头有一天不得不苟延残喘。华为公司享誉全球，令国人为之骄傲，但它的领导者任正非也坚持认为华为有一天可能会倒下。我认为这并不是任正非的谦虚之语，也不是一种未雨绸缪的警觉，而是他对企业有生有死的洞见。

企业和人一样在一天天变老，理性目标是能在有生之时活出质量，

健健康康走向百年，反倒是能安然面对死亡，把心放平，快乐生活可能更好。企业不一定真能做到永续发展，也不一定非要做成巨无霸，而是要在生命过程中活好自己。企业的规模是双刃剑，企业做得得心应手、规模适度才是最好。韦斯特对公司规模极限做了计算，认为公司的最大资产额是5 000亿美元，也就是3万亿人民币。他说科幻片里的那些“巨无霸”动物在自然界中不可能存在，因为其腿骨根本无法承担超常的体重。一只蚂蚁可以拖动多只蚂蚁，一个人只能背动一个人，而一匹马很难驮动一匹马。这就是规模的代价。

从工业革命到现在，我们一直崇拜企业规模，也坚信企业的规模效益。改革开放初期，我们总是对西方大企业的营业额着迷，世界500强也一直是中国企业追求的目标，直到我国的世界500强企业数量已直逼美国。但到这个时候，我们才觉得有些茫然，中国本身就是一个巨大无比的市场，再加上中国产品在国际上的成本优势，对今天的中国优秀企业来讲，做大并非难事，但规模越大代价越高，所以做企业要完成从大到优的转变。过去，企业家见面总是问有多少员工、多少销售收入、多少产量，而今天问的更多的是赚了多少钱、负债率是多少，这表明了中国企业发展理念的进步。其实，相比大企业，隐形冠军展示的小而美的生存优势也是耐人寻味的。

今后，我们不一定再刻意追求企业规模了，或者说那个追求规模的时代已经过去了。大而不倒和大到不会倒的逻辑可能存在根本性的错误，企业应该追求适当规模，我们也不应继续用规模作为攀比的规则。其实，大企业有三五千亿人民币营业额，中等企业有三五百亿的营业额就可以了，不见得都要把目标锁定在超万亿上。企业越大管理成本越高，风险越多，一旦倒下对社会的危害也会更大。超越规模最大和基业长青，去追求活得更好、活出质量，这才是企业存在的真正意义。

——节选自2019年2月国资小新《超越规模 活出质量》

“分家”分出新活力

今天，大多数大企业都是经过重组合并发展起来的。合并不光做大了规模，也减少了恶性竞争，但合并后的企业在文化融合和管理效率上往往存在问题，合并失败的案例也不在少数。20世纪80年代，我读过一本日本人写的书《企业分家》，主张企业要想有活力就要无限分家，尽量缩小核算单位。现在，关于合并和分家也时常困扰着我们。我们有一句老话：合久必分，分久必合。做企业莫非亦如此。

大企业要能小，小企业要能大。就像人的生命的延续方式和大家庭的解体过程一样，生命并非通过一个个个体而是通过一代代的繁衍而延续，从这个意义上看，生命本来就是永恒的。企业也一样，投资新公司、发展新业务就是延续生命的方法，而老公司和老业务该退出时就要退出，这叫吐故纳新。如果谁都不退出，一大堆僵尸企业，市场怎么会好起来呢？像《家》《春》《秋》里写的那样，中国旧式大家庭到了民国完全失去了活力，大家长总想拢在一起过，年轻的小夫妻总想分开各过各的，但最终家还是要分的。

中国建材集团就是一家一路重组合并成长起来的公司。我们把合和分进行有机处理，在一体化管控的基础上，把所属企业按业务领域分置于不同的专业化平台上，确保每个子公司都极其专业，像水泥就按区域划分成9个完全独立的公司。从企业纵向延续看也很有特点，如中国建材集团作为产业投资公司，持有中国建材股份42%的股权，中国建材股份持有北新建材38%的股权，而中国建材集团在北新建材的国有股只有16%，正是这种看似松散的企业组织却使企业保持了活力，北新建材也发展成世界一流的新型建材企业。

现在，国资委搞投资公司试点，这倒是一个企业分家的好机会。最好的模式是，投资公司分别投入不同的专业公司，这些专业公司独立经营，但规模不宜过大，过大就会增加成本和丧失市场活力。其实央企大多数是进行了企业分家的，像中国建筑就有8个局，每个局都是独立的

竞争体，在这方面我曾和中国建筑的领导者讨论过分家后的协同问题，他却认为正是中国建筑这样分灶吃饭甚至不惜内部竞争的代价，使中国建筑的企业获得了竞争力和快速发展。总之，历史已经证明，吃大锅饭大家是没有积极性的。

——节选自2019年2月国资小新《超越规模 活出质量》

时时提防大企业病

“大企业病”是企业发展中绕不过的坎儿。我把“大企业病”的特征概括为“机构臃肿、人浮于事、效率低下、士气低沉、投资混乱、管理失控”这6种现象，或兼而有之或全部有之。企业一旦得了“大企业病”，就会像帕金森定律描述的那样，层级不断增多，人员不断膨胀，运作程序越来越复杂，组织效率越来越低，员工越来越没有进取心。“大企业病”正是许多大企业轰然倒下的内因。

记得在2012中国经济年度人物颁奖会上，嘉里集团董事长郭鹤年老先生给年轻创业者4个忠告：一是专注；二是有耐心；三是有了成绩后要格外当心，成功也是失败之母；四是有了财富要回馈社会，而且越多越好。对于第三点我的印象尤为深刻，因为过去我们常讲失败是成功之母，却鲜少说成功是失败之母。但确如郭老所言，企业获得成功后容易犯错误，一不小心，就会陷入危险的境地。

围绕预防“大企业病”，中国建材前些年以“机构精简、人员精干、效率优先”为原则，大力推进组织机构整合与优化，运行质量进一步健康化。近年来，国资委要求央企进行瘦身健体、提质增效，把层级压缩到5级以内，企业户数压减20%，并对资产负债率提出压减目标。中国建材按照国资委要求深入推进压减等专项工作，2018年提前一年圆满完

成三年压减总目标。在金融去杠杆过程，央企安然无恙并取得良好业绩，和这几年持续瘦身健体是分不开的。而反观一些民营企业却借助影子银行和银行表外业务举债发展，遭遇了资金难题。总结其原因，主要问题就出在了发展速度超过了自身可承受能力。这场教训对企业来讲是极其深刻的。

企业的成长是有周期的，总会经历由小到大的过程，长到一定阶段就会成熟。成熟是一件好事，但成熟之后，却很容易衰老和得病。大企业必须始终保持清醒的认识，时时提防“大企业病”，做到事事责任到人，用数字说话，学会有节制地发展。

——节选自2018年11月19日在中国建材集团第七期中青班的讲课

“早细精实”抓管理

精细管理是围绕降低成本、提高利润形成的一套管理理念。“精”者质量，“细”者成本，管理要精细到每一个过程和工作岗位，这是精细管理的核心内容。

如何做好精细管理？我认为应牢记4个字：早、细、精、实。“早”即早谋划、早下手，日子要一天天数着过，不能往后拖，每年一季度就开始抓利润，协调产销关系和供需关系。就像鲁迅先生讲的“时时早，事事早”。“细”即认真细致地分析形势，细分目标、细化措施，把工作做细、管理抓细、流程管细，不同的区域、不同的企业、不同的季节，都要对应不同的经营策略，具体问题具体分析。“精”即针对管理中的短板和弱项，持续推进开源节流、降本增效，精心组织技术改造、精益生产、集中采购、定岗定编，动员全体员工找问题、想办法、

定措施，严格控制成本费用，提升质量效益。“实”即重细节、重过程、重落实、重实效，扎扎实实埋头苦干，一步一个脚印，夯实企业发展基础。

做好精细管理，要着眼于4个方面：第一，采购规划。采购支出是企业生产过程最大的开支，要在质高与价优、减少库存与保证供应之间找到最佳平衡点。这里面学问很多，应该把好这个入口。第二，生产过程控制。将5S管理、KPI管理、看板管理等先进生产管理工法运用到生产过程中，进一步优化生产流程，减少生产过程中的物资、物料和工时消耗，降低生产成本，提高品质和产出。第三，销售规划。包括产品价格、品种、销售指导、销售渠道、回款、利润最大化等。第四，财务费用和非经营性开支。降低利息、减少资金占用、控制非经营性费用等，都是管理层应认真思考的问题。

强化精细管理不是应急之策，而是持久之功，因此要常抓不懈。尤其是在企业快速发展的时候，管理上的问题和差距容易被掩盖，萝卜快了不洗泥。这个时候，我们更要增强警惕意识和忧患意识，通过对标比较管理的基本功，细化和倒推KPI，力争把各项管理做到精益求精。如果因为经营形势好、产品价格回升，管理就不再精细，那么“利”将会变成“害”。

——节选自2011年4月25日在中国建材股份有限公司2011年第四次总裁办公会上的讲话

质量管理永远在路上

1979年，我大学毕业后的第一份工作就是在北新的生产车间做质量管理工作。那时，我只有20岁出头，为了更好、更快地开展工作，就在

当时北京一家外文书店买了不少专业书，学习了“鱼刺因果图法”等先进的质量控制方法。之后30多年里，尽管工作岗位不断变化，但质量工作始终是我关注的重点。关于质量，我有几个基本观点：

第一，质量是做企业的根本态度。做企业、做产品、做服务，从根本上讲做的是质量，要把最好的东西提供给客户，分享给社会。企业家应树立重视质量的基本理念，守住质量工作的底线。记得1994年，北新出口一个集装箱的岩棉吸声板到韩国，没想到一张吸声板上有个明显的脚印。接到投诉后，我迅速召开经理办公会议，做出道歉、赔偿、退换产品的决定，并对主管副总经理、部门经理、工厂厂长和有关人员分别罚款，我对自己处以最高罚款500元，并把自罚告示贴到公告栏里。有人认为这有点儿小题大做了，我却说：“这个脚印其实是踩在我们‘龙牌’产品的金字招牌上，如果我们今天认为它只是一笔小买卖就小事化了，那明天就会出现更大的纰漏。”正是本着小题大做抓质量的严谨态度，北新硬是把产品合格率提升到近乎100%。

第二，抓质量需要制度和工法。首先，企业应设置负责质量管理的组织和专人专岗，在企业内部普及先进的质量管理方法。以前，企业都有质量科，现在大部分企业已经取消了这个部门，将质量科的业务划拨到企管部等部门，作为其中一个版块，这也反映了当前质量工作被弱化的一个趋势。其次，质量管理光靠严格不行，还要有一套方法，要开展全员参与和全过程质量管理，让每个节点的质量都得到准确把关。北新向日本企业学习，很早就开展了“TQC管理活动”，车间班组都成立了“TQC小组”，后来主动加压率先推进质量体系认证，成为行业里质量管理的标兵。

第三，从做质量到做品牌。品牌和质量有着千丝万缕的联系。质量是品牌的必要条件，也是品牌的核心内容，没有过硬的质量就没有响当当的品牌。但品牌又不全是质量，品牌是在质量的基础之上加上设计、文化、营销理念等形成的价值综合体。这些年，通过不断地提升质量，中国产品逐渐风靡全球，但是这些产品大多只是中国制造，我们在产品

的设计和品牌方面还相对薄弱。21世纪是中国的世纪，中国企业要真正走向国际，从根本上讲还是要重视质量管理，并从质量上升到品牌，逐步征服全球市场。

俗话说，“三十年河东，三十年河西”。改革开放以来，从成立质量管理协会到全面推行TQC管理，再到后来引入ISO9000、ISO14000、ISO18000等质量认证体系，中国企业的质量管理水平取得了长足进步，但与世界水平相比仍存在不小的差距。中华民族是勤劳智慧的民族，我们一定可以把质量工作做好。质量是做企业的出发点，也是对企业里所有工作成果的综合检验。质量工作是千里之行，我们唯一能做的就是努力、努力、再努力。

——节选自2015年11月5日在2015年度华人品质论坛上的演讲

搞管理靠工法

管理制胜的法宝

我是做工厂管理者出身的，从北新集团到中国建材集团，一直都把“管理工法”看得非常重要。我认为，企业要想出质量、出效益、出效率，必须在管理上有所作为，其中最重要的就是要有先进的工法。“工法”一词源于日本，指的是把管理方法格式化推广的一种方法。管理靠人，要想把管理真正做好，就得让广大员工对管理产生浓厚的兴趣，把优秀的管理经验提炼成简单易行的工法，让大家对这些活动和工法耳熟能详，从管理方法的复制中取得成效，在管理活动中找到乐趣和成就感，这样的管理才能持之以恒。

中国建材集团是一个以实业为主体的集团，管理着上千家工厂，要想出效益，就必须认真开展管理学习和管理实践活动。借鉴日本企业管理工法的概念，我们在开展联合重组的过程中，一边重组一边整合，整理出不少结合企业内部管理与市场营销的行之有效的管理经验，经过认真地归纳和总结，形成了五集中、KPI管理、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区和市场竞合在内的“八大工法”。这套组合拳相当于中国建材集团管理方法的“武功秘籍”，具有较强的实用性、可操作性与可复制性。这几年集团上下宣贯“八大工法”蔚然成风，形成一些典型案例和鲜活的管理故事，极大地提升了中国建材集团的整体管理水平。

仔细分析可以发现，和传统的企业管理方式不同，“八大工法”是一套既重视内部管理，也注重外部市场建设的管理体系，实现了内控成本与外抓市场的结合。其中，五集中、KPI管理、零库存、对标优化和辅

导员制属于内部管理层面；价本利、核心利润区和市场竞合属于外部市场建设层面，侧重的是对行业价值的重构和竞争生态的重塑。

“八大工法”集中反映了中国建材集团的大管理观。在长期应对过剩经济和恶性竞争的具体实践中，我们深刻认识到，企业要发展，归根结底要盈利，如果企业没有市场话语权，就只能靠天吃饭，如同汪洋大海中的一叶小舟，掌握不了自己的命运。因此，企业应树立大管理的理念，把企业内部——工厂和企业外部——市场结合起来，共同视为管理提升的对象，既要做工厂也要做市场，既要眼睛向内也要眼睛向外，这样才能解决好企业做强做优、效益提升的问题。

俗话说，“没有不挣钱的行业，只有不挣钱的企业”。“八大工法”是一套独具特色、以简驭繁和朴素实用的管理方法，既有助于赢得区域市场优势，也有助于降低生产成本，提高企业经济效益。这些先进工法已成为中国建材集团赖以生存和制胜的法宝。

——节选自2014年3月4日与中国台湾资深经营管理专家黄麟明的对话

“五集中”必不可少

中国建材集团是靠联合重组发展起来的企业。联合重组不是一件容易的事，其后的管理整合工作更是非常艰巨，我们深知这一点。2006年7月，中国建材集团正式收购徐州海螺，当年10月召开了重要的“徐州会议”，会议的核心就是管理整合。

在那次会议上，我们提出了“三五”管理整合理念。第一个“五”是五化运行模式（5N），即一体化、模式化、制度化、流程化、数字化。第二个“五”是五集中管理模式（5C），即市场营销集中、采购集中、财

务集中、投资决策集中、技术集中。第三个“五”是五类关键经营指标（5I），即净利润、售价、成本费用、现金流与资产负债率，要求每个人至少管好与自己相关的5个KPI。“三五”管理整合模式的核心是一体化和数字化，就是各企业要认同集团的战略和文化，充分发挥资源集聚效应，实现效益最大化。后来，这一模式逐渐演变为五集中和KPI两项管理工法。

“八大工法”首先强调的是五集中，这是管理整合的基础。五集中属于集约化管理的具体操作方式，目的是降低成本、提高效率，实现效益。中国建材集团的重组企业过去各自为战，采购、销售、融资成本都很高，技术资源不全面，管理基础参差不齐，还存在着市场交叉、内部竞争的隐患。“五集中”对症下药，将重组进入的企业聚合为一个整体，解决组织的负外部性，实现规模效益、协同效应。

市场营销集中是指改变成员企业各自做市场、跑客户的状况，制定统一的营销策略，优化营销资源、组织和渠道，统一开展具体工作；采购集中是指不再完全由工厂采购原燃材料、备品备件，而是采取地采与直供相结合的方式，统一控制库存量和最高限价；财务集中是指实现资金集中管理，做到统一调度、管理、使用和监控，通过整合资源盘活资金存量，通过集中融资降低财务成本；投资决策集中是指将投资决策权上移集中到中国建材本部，确保全局战略的贯彻执行；技术服务集中是指解决各成员企业自身技术资源不全面、技术投入不集中的问题，加强集团资源共享，互通有无，并通过工厂间的对标优化提高运行质量，降本增效。五集中的内涵就是要求平台性区域公司在规模适度的条件下，通过集中统一配置人、财、物、机，以及技术、管理等各种资源和要素，达到提高资源使用效率，提升企业经济效益，实现组织高效运转的管理方式。

通过实施五集中，中国建材集团所属企业经济效益和协同效应明显提升。例如，2013年集团所属南方水泥全面推进“7合2”整合，将7家区域公司整合为2家，整合了组织机构和人力资源，理顺了市场边界和产

销关系，建立了新型营销管理体系，整合之初即展现出显著成效，成本大幅降低，业绩大幅提升。

——节选自《中国建材集团管理手册》之《八大工法》

从原理出发，用数字说话

中国建材集团的管理非常有特点，即“从原理出发，用数字说话”，把事情想清楚，发现并遵循规律，之后把规律变成可以量化的逻辑，再把逻辑变成可以讲述的故事。那么，谁来衡量我们故事的精彩程度呢？一个重要的指标就是绩效数字。

在中国建材集团重组的民营企业家中，有很多富甲一方的人物，他们都是千万富翁甚至是亿万富翁。这些人进入中国建材集团成为央企的“打工仔”之后，不仅没有丝毫懈怠，甚至比以前更加积极、敬业，经常是“五加二”“白加黑”，发的工资卡一年也没刷过一次，开会时坐得整整齐齐，认真记笔记。为什么这些民营企业家会比自己当老板时还投入？在我看来，这是因为人生来就是有进取心的，公司为他们提供了一个更大的事业平台，他们自身的价值变大了。同时，KPI等量化指标的考核激励，让他们之间产生了一种良性竞争关系。现在，集团内从总部到业务板块到区域公司，开的大多是对标会，年初制定KPI，月月对标、按季滚动、逐步优化。每次开会，各单位负责人都得先报KPI，数字硬碰硬，做得好不好大家一目了然。有了这个办法，各个层级的管理者都对自己公司的指标了然于胸，大家你追我赶，唯恐落后。所以，有民企负责人感慨道，在中国建材集团工作，“脸”比“钱”更重要。

这么多年来，我之所以一直特别强调管理的精细化、数字化，其实是有感于前些年我们不少做行政出身的企业干部，习惯于宏观、笼统、

定性地说管理。对于这一点，有的人不是很理解，认为跟数字打交道是财务人员的工作，企业领导不一定要对企业的经营数字了如指掌。但是，一个企业的经营业绩、成本等都是由数字组成的，如果对数字没有感觉，如何经营企业呢？靠“大概”“也许”是做不好企业的。所以，我一直要求管理人员必须看得懂财务报表，对KPI要倒背如流，经营数字必须紧盯。

这些年，我们推行精细化管理的最大益处是，干部员工都懂得用数字说话，而不再用模棱两可的话来汇报工作。过去管理得好不好是领导凭印象说了算，现在数字化考核让管理有了标准，也使企业的干部有了外部压力和内在动力。

——节选自2012年8月17日在中央电视台国企改革系列讲座上的交流发言

囤积库存要不得

零库存理念源于日本丰田的准时化生产（JIT）方式。早在20世纪六七十年代，丰田就全面实行了零库存管理，开展按需生产、适时生产，杜绝超量生产，消除无效劳动与浪费，有效利用资源，降低成本，改善质量，达到用最少的投入实现最大产出的目的。

在管理整合中，中国建材集团按照零库存理念，通过将原燃材料、备品备件、产成品库存降至最低限，并加快周转速度，来减少资金占用、避免资源浪费、降低生产成本。具体做法有两个：一是发布库存指引，各基层企业严格执行，原燃材料、备品备件按需采购，产成品随行就市、以销定产。二是加大监督检查力度，将库存作为一项重要考核指标，专职人员对库存量实行监管监控。此外，我们的零库存不仅聚焦准

时化生产，也聚焦资金层面应收账款的合理控制，力争实现零应收账款。

零库存管理理念的导入带来经营方式的极大改变。以煤炭采购为例，过去，部分水泥企业趁价格低位盲目采购大量原燃材料来节约成本，造成大量库存，占用庞大资金，由于原燃料市场价格涨跌难料，给企业带来较大的经营风险。因此，我们确定了煤炭实时采购的做法，要求各企业根据生产经营所需确定最小库存量，即买即用，使采购成本和库存管理成本降低，资金占用量减少，资金周转速度加快。

在中国建材集团零库存管理案例里，北方水泥变“冬储”为“冬销”的做法很有代表性。东北三省冬季气候寒冷，是施工淡季，水泥需求骤降，水泥企业以前普遍“冬储”，即在冬季依然生产，导致产品大量囤积，再以低价赊销产品。这样做的后果，一是生产占用大量资金、产品库存费用高，导致成本费用增加；二是供需脱节导致产品价格低、市场环境差；三是由于储存时间长导致水泥产品质量下降。北方水泥按照“零库存”理念，改变传统经营方式，以“冬销”替代“冬储”，即根据市场需求，以销定产，冬季没有需求时停产进行设备检修维护，旺季到来再开启生产。这样既减少了生产和库存资金占用，降低了财务费用，又维护了市场秩序，保证了产品的合理价格，还减少了产品质量降低带来的浪费和质量隐患。

零库存非常重要，尤其是在经济下行的情况下，企业容易在库存和应收账款方面出问题，最终影响现金流。所以，企业宁可少赚一些钱，也不能库存过大。

——节选自2014年10月18日在中国建材集团第一期中青年干部培训班的讲课

点石成金的辅导员制

在联合重组的发展模式下，中国建材集团最大的管理难点在于成员企业众多且成长背景、管理基础、企业文化各不相同，要实现规范、高效、统一的管理殊为不易。为此，中国建材集团推行了一种便捷实用的管理工法——辅导员制。所谓辅导员制，就是充分发挥集团的人才优势、技术优势和规模优势，向新进入企业派驻辅导员，将先进的技术工艺、管理理念和企业文化通过直接有效的渠道复制到重组企业中，使重组企业在最短的时间内补齐短板，及早发挥潜力，产出效益。这就像学习开车，辅导员相当于坐在副驾驶座上的教练，手把手教你怎么做。

辅导员制的实施有一整套机制。首先是选拔和任用。辅导员都是技能高超的“管理高手、市场能手、成本杀手”，大多选拔自标杆企业。其次是培训。通过培训，辅导员们会系统了解自身的工作任务和权责界限，提高解决实际问题的能力。再次是组成辅导小组，派驻企业。辅导员小组一般由5位专家组成，分别负责工艺、控制室（主控室）、采购、市场、现场装备管理等事务。针对不同重组企业，辅导员小组构成也会相应调整。值得注意的是，这些辅导员被派驻企业之后，不是要取代原有企业人员开展日常生产经营工作，而是帮助企业分析解决重点难点问题，建立长效机制，在企业实现提升后就会有序撤出。

有人问，这些辅导员每月能额外拿多少钱呢？其实，他们除了日常工资，每月只有两三百元象征性的津贴。辅导员制之所以能够成功，并不是因为辅导员有多高的待遇，而是我们给了辅导员实现自我价值的平台。一些本来可能要在车间干一辈子的普通员工，因为做了辅导员，就可以跨越大半个中国，到另一个工厂传道授业、获得尊重，这本身就是一种自我价值的实现。所以在企业管理中，收入待遇固然重要，但能激发兴趣更重要，要让大家活学管理、乐在其中，而不是成为额外负担。过去，我们总说交流经验，辅导员制比交流经验更高一层次，这种制度让辅导员更有责任感、荣誉感、成就感，也是管理兴趣化的一种实践。

辅导员制在管理整合中发挥了巨大功效，很多原本落后的重组企业都被点石成金，不仅很好地融入集团大家庭，而且很快显现出较好的经济效益。如在重组泰山水泥的过程中，我们派驻辅导员不到半年，企业就实现了从上半年亏损6 000余万元到下半年盈利7 000余万元的巨变。内蒙古乌兰察布水泥也是如此，派驻辅导员之后，通过迅速止血、造血，一个连年亏损的企业迅速转变为赢利企业。

实践证明，辅导员制是非常成功的。它首先是一套管理模式，通过派驻辅导员，优化管理方法，传播文化理念，提升经济效益；它也是一套严谨的人才培养体系，为企业员工量身定制培养方案，通过有针对性的辅导，加速员工综合能力或技能的提升，一大批优秀人才脱颖而出，成为企业的管理骨干。

——节选自2012年8月《财富》杂志中文版《包容中勾勒的版图》采访实录

对标优化：变“相马”为“赛马”

对标优化是中国建材集团践行绩效文化的重要方式，包括对外对标、对内优化。这一工法的核心内容是以行业和内部优秀企业为标杆，以KPI为核心，定期对主要经济技术指标做对比、找差距，学人之长补己之短，不断提升改进。

对外对标，是指在日常经营中选择海内外一流的相关企业，定期对比同类数据、进行管理方面的学习。如在水泥行业，我们坚持与海螺水泥、拉法基等优秀企业对标。以海螺水泥为例，这家企业是全球最高效的水泥企业，资产负债率低、装备精良、管理水准高。在向海螺水泥学习的过程中，我们确立了吨煤耗、吨电耗、吨修理费、吨油耗、吨球

耗、吨砖耗“六个对标”。通过对照这些关键指标，找差距，定措施，抓落实，我们的成本、消耗、管理费用、销售费用等不断下降，各项经营指标持续优化。

对内优化，是指在内部成员企业之间开展对标，逐步优化业务指标。就像袁隆平选种一样，从大量的稻子中选一个好的稻种，集团也会在众多企业中优中选优，不断发现并推广优秀的管理经验与方法，并迅速在同类企业内推广复制，从而实现整个系统的不断改善、不断优化。当众多管理方法放在一起的时候，你会发现谁更优秀，这就是集团的优势。

在对标优化机制的带动下，伯乐相马变成了赛场赛马。在大的参照系下，在集团外部，哪家企业有好的经营管理方法，我们就主动交流学习；在集团内部，哪家企业有节支降耗的好做法，其他成员企业就会快速借鉴并复制，哪家企业做得不好，就会成为“帮扶对象”。互相参照之下，既是一种激励，又是一种鞭策，大家你追我赶，互相学习借鉴，形成比学赶帮超、先进带后进的良好氛围。

在对标优化的实施过程中，我们还梳理了流程上的4个关键点，便于大家学习应用：一是要在全集团范围培育绩效文化；二是要寻找表现突出的内外部标杆企业；三是定期讨论、总结经验、形成模板、迅速推广；四是落实提高，要把经验与实际工作相结合。

做企业不能孤芳自赏，而要时时自省，知不足而后进。对标就是学习先进，优化就是对自身团队内部动力的激发。其实不只是对标优化，中国建材集团“八大工法”的核心理念也在于团队学习，在于发掘内部动力，在于沟通互动和持续改善。每一项工法都不是单一企业的管理工法，而是众多企业的管理互动或学习提高，解决的是如何发挥集团企业优势、获得效益的问题。

——节选自2013年8月9日在大连高级经理学院的讲课

好企业应是“六星企业”

什么样的企业才是好企业？就像饭店、宾馆追求星级一样，企业也必须清楚地知道哪些是重要的目标，应该朝什么方向努力。所以，我提出了“六星企业”的标准，即业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建优秀、安全稳定。

业绩是企业的根本。创造良好的绩效是企业生存与发展的前提，也是重要目标。任何企业都要以创造绩效为荣，以创造价值为荣。企业应围绕提升赢利水平和加强资产运营，重点考察主营业务收入、净利润、毛利率、资产负债率和报酬率等指标。

精细管理，也叫精益管理，是从丰田的准时化生产演化而来的，其核心内容包括全员管理、不断完善和零库存等。不论何种企业，不论历经何种技术创新，质量、成本、服务这三个要素都是企业管理的基础，这一点永远不会改变。

环保是企业工作的重中之重，既是企业首要的社会责任，也是攸关企业生死的大事。因此，企业在投资选择、规划设计、装备选配、生产工艺、日常管理等各个方面，都要把环保放在第一位。环保不达标，宁可关闭工厂。

品牌的重要性更是大家熟知的。企业在市场中打拼，实际上就是在打造一个品牌。北新建材的“龙牌”纸面石膏板因为品牌过硬，价格比普通品牌高出20%，是国内为数不多的价格高过跨国公司的产品之一。打造知名品牌不容易，需要坚持不懈地把质量保证好，把成本控制住，把现场管理好，把服务水平提上去。

党建工作是国有企业的光荣传统和独特优势，也是特有的竞争优势。党建工作和企业经营水平息息相关。在企业里，党建工作做得好，企业经营发展就会做得好；党建工作做不好，企业经营发展往往也做不好，甚至乱象丛生。党建工作不是空头政治，不能与企业的生产经营工

作脱节。要做到党建工作与企业经营、规范治理、企业文化、廉洁从业相结合的“四个结合”，弘扬党建文化、企业文化、安全环保文化、廉洁文化的“四种文化”，党建工业要突出“细”字，要细致了再细致，纪检工作突出“严”字，要严格了再严格，以高质量党建工作推动企业高质量发展。

安全稳定也是企业的大事。安全包括两个方面：生产安全和产品安全。安全没有一劳永逸的办法，只能是从日常管理入手一点儿一点儿地抓，绝不能“平时不烧香，临时抱佛脚”。生产安全的关键在于不能发生重大责任事故，这一点既反映出企业管理人员的水平，也反映出员工的工作水平和管理制度是否健全。产品安全越来越成为企业必须重视的安全问题，比如，建材要保证质量和无害化，医药要完成各种检测并把副作用降至最低。一个安全事故频发的单位，一把手肯定是不称职的。稳定就是不能发生群体性事件，企业要积极主动化解内部矛盾，避免积累大的矛盾，否则矛盾一旦爆发，就不可收拾了。发生问题时不能激化和扩大矛盾，企业领导要靠前指挥，不推诿，不回避，关键是要关心职工与弱势人群，处事温和，分配公平。

“六星企业”不仅是一套评价标准，更是一套管理方法，每一个标准都有相应的建设内容和自查绩效指标，激励大家通过逐项指标自查，不断提升管理水平。做企业一定要有标准，让大家知道目标，再找到一些方法，持之以恒地实践，管理就不再是件难事了。

——节选自《中国建材集团管理手册》之《六星企业》

“增节降”工作法：生于危机的撒手锏

中国巨石是全球最大的玻璃纤维企业，也是中国建材集团旗下六星

企业的优秀代表。巨石的快速成长，得益于优秀的企业人才，得益于持续的深化改革，也得益于长年坚持不懈地抓精细管理，以及建立了以“增节降”工作法为代表的创新体系。

“增节降”，顾名思义就是增收、节支、降耗，运用目标管理、项目管理、品质管理、持续改进等基本管理方法，通过年初立项、逐月监测、激励推广、环比推进等工作实施闭环管理，向科技创新和管理优化要效益。这套方法始于1998年的亚洲金融风暴，经过不断的积累沉淀、提炼优化，形成“由工人提出设想——技术人员转化成可行技术方案——制作成品进行小范围试验——展示成果全面推广”的全员创新模式，企业因此焕发出无穷的创新活力。

过去十几年间，巨石产业规模从几十万吨提高到110万吨。与之形成鲜明对比的是，通过持续不断地推行“增节降”工作法，在500多个工作节点上开展成本控制和技术创新，员工人数从1.2万人降至8 000人，生产成本更是降低了1/3。如今，成本管理理念在企业内已是深入人心，上至集团高管下至一线员工，每个人都成为自觉节支降耗的主体。

“增节降”工作法为巨石成为全球一流的玻纤企业起到了重要的支撑作用，在巨石屡次化险为夷的艰难历程中更是功不可没。记得2008年，全球金融危机席卷而来，市场行情风云突变，巨石60%的出口订单突然没了，可是停一个窑就会造成一两个亿的损失。抉择常常是艰难的，看着满满一仓库的积压产品，我与几位中国建材的高管心情非常沉重。最终，我们顶住压力咬牙坚持不停窑。走出困境只能靠自己，巨石下大力气“增节降”，强化创新、夯实基础、增加效益，硬是挺过了那场危机，成为少有的持续盈利的玻纤企业，进一步巩固了全球的行业领军地位。

近几年来，尽管能源价格、劳动力成本上升，反倾销影响加剧，但巨石的经营业绩却逆势增长，每年节约成本超过2亿元。公司高端产品比重超过50%，国内市场占有率近40%、全球市场占有率超过20%。自主研发的高性能玻璃纤维配方E6、E7以及ViPro系列产品，均属于全球玻纤领域的重大技术突破。目前，“增节降”工作法已在中国建材集团全

面推广。

作为精细管理的特色工具和市场竞争的撒手锏，“增节降”工作法不仅是一种优秀的管理方法，更凝聚了持之以恒、锲而不舍的创新精神，两者结合起来，才是“增节降”工作法的实质。

——节选自2014年4月16日在大连高级经理学院的讲课

风险可控可承受

企业衰落有迹可循

管理大师柯林斯有三部管理经典：《基业长青》讲的是如何建造百年老店，《从优秀到卓越》讲的是如何从平庸企业发展成为卓越企业，《再造卓越》是一部研究失败的书，讲的是大企业为什么会倒下，为什么有的企业倒下了就销声匿迹，而有的企业却能东山再起、再度辉煌。尽管书中讲述的是企业失败的“黑暗史”，但柯林斯告诉我们，失败有规律可循，及早有效应对问题，仍能扭转乾坤，再造卓越。

企业衰落一般有5个阶段：一是狂妄自大。一个企业获得成功后变得目空一切，甚至放弃了最初的价值观和管理准则。二是盲目扩张。之前的成功让企业觉得自己无所不能，在资本市场或者个人英雄主义的推动下，开始不停地扩张业务，什么都想试一把。三是漠视危机。由于盲目扩张、摊子铺得过大，潜在危机逐步显现，但企业领导采取鸵鸟政策，把困难和问题归因于客观环境而不是自身，使得事态一步步恶化。四是寻求救命稻草。危机出现后慌乱中抱佛脚，采取了聘请空降兵紧急救场、做重大重组、修正财务报表等不切实际的招数。五是被人遗忘或濒临死亡。

企业衰落的5个阶段不一定依次出现，有可能跳过其中某一阶段，同时衰落周期也不同，有的公司走完5个阶段耗时30年，有的仅用了5年，雷曼兄弟等大企业更是一夜间倒闭倾覆。当然，企业衰落是可以逆转的。如果前三个阶段不自暴自弃就有生还希望，如果深陷第四阶段，就要赶紧中止不停搜寻救命稻草的行动，转而重拾稳健的管理模式和坚定的战略思维。像纽科公司、IBM、诺思通公司都曾陷入过低谷，最后

都再铸辉煌。企业命运掌握在自己手中，面对失败和困难，企业绝不能丢弃理想和激情，用柯林斯的话说就是，即便受挫，也要再次昂起高贵的头颅，永不低头，这就是成功。

正反两方面的例子告诉我们，公司衰落可以避免，可以翻盘，只要没有深陷第五阶段，仍可能起死回生。企业要想避免衰落、再造卓越，一是规模做大以后要有忧患意识，不能沾沾自喜，妄自尊大，被暂时的胜利冲晕头脑；二是在扩张时要突出主业，有所取舍，不做与企业战略和自身能力不匹配的业务；三是出现危机时，不能掉以轻心，要全力应对，防止风险点和出血点扩大；四是解决问题时，不能有"病急乱投医"的侥幸心理，要对症下药，解决问题，千万不能盲目补救，一个项目做不成再做另一个，一个目标实现不了再定下一个，那样只会拖垮企业。

世界上没有强者恒强的道理，即便是最好的企业都可能倒下，所以做企业要保持清醒认识，尽早察觉问题，找到避免衰落的自救药和工具箱，避免重蹈失败的覆辙。《再造卓越》里有句话：爬一座高山可能需要10天，掉下来却只需要10秒。这是给所有企业的醒世恒言。

——节选自2018年8月26日在总裁读书会上的演讲

做企业为什么会失败

2013年，我读了《国家为什么会失败》这本书，读完我就开始思考一个问题：就像国家有繁荣有贫穷，企业也有成功有失败，而且失败的多、成功的少。一位美国管理学家曾告诉我，纽约的电话黄页上每10年就会有80%的公司消失。企业为什么会失败呢？其中有什么共性因素呢？我归纳了4点原因：一是战略目标不清晰，没有找到合适的业务并

构建核心专长；二是不尊重发展规律，追求粗放式发展模式，好大喜功；三是风险意识不强，没有严格的管控措施；四是文化不统一，企业里杂音太多，不能形成一致的认识。

回想起来，我刚接手北新和中国建材集团时，两家企业都处在生死边缘，之所以后来反败为胜，实现快速成长，都是因为很好地解决了这4个问题。经过多年发展，中国建材集团已实现了做大做强的目标，下一步要在收入稳定、运行稳定的基础上，真正做强做优。按照底线思维，我们应坚持“四不做”“四不能”“四大忌”“四不准”的原则。

在业务选择上，坚持“四不做”，全力构建核心技术、拳头产品和服务方向。一是过剩产能项目不做。水泥、玻璃等过剩行业正在减量发展，我们要在品种上、质量上、产业链上精耕细作，而不是在数量上、规模上、速度上做文章。二是不赚钱的项目不做。一个项目能不能赚钱、盈利点在哪里、赢利模式是什么，这些问题都必须事先明确。三是不熟悉的项目不做。如果一个项目，企业里没人熟悉情况、没人说得清楚、没人能做出清晰的判断，这种项目十有八九会亏损。四是有法律风险的项目不做。不注重法律风险的企业，很容易陷入泥潭。

在发展模式上，坚持“四不能”，从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长。一是不能经验主义。要认真研判形势，充分了解经济运行规律、行业发展规律、市场变动规律、企业成长规律，顺势而为，遵循规律做企业。二是不能一味贪大。市场经济讲求规模效益，但规模是手段不是目的，最终目的是提质增效。所以企业当大则大，当小则小，一切要从市场出发，从运营效率出发。市场经济中企业有生有死，有大有小，前提是能生存、能运营、有效益。三是不能忽视基础。做企业是慢工，必须从点滴做起，苦练内功、强基固本、久久为功，急于求成、拔苗助长是做不好企业的。四是不能只顾眼前。企业要以发展为主线，以实力和承受力为原则，追求企业综合效益和发展互为递进，这应该成为企业发展的基础思考。如果将发展简单理解为和现有基础、资源、人才的管理行为能力脱节的投机行为，将给企业带来毁灭性打击。

在风险管控上，明确“四大忌”，强化忧患意识和责任意识。一是“忌”用错人，不懂经营的人做企业是企业最大的风险。二是“忌”盲目搭设平台，没有合适的人，平台要缓搭。三是“忌”贸然与陌生企业做生意，尤其是经济下行时骗子盛行，与熟悉的、信誉好的企业合作更安全。四是“忌”做高风险业务，企业要专注各自所长，做与自身能力相匹配的业务，加大对贸易、担保、债务、垫资等风险的管控，不碰股票、期货等高风险业务。

在文化建设上，明确“四不准”，彻底消除“集而不团”和“文化孤岛”现象。一是不准在文化上另搞一套，积极践行集团的企业文化。二是不准犯自由主义，要坚决服从大局，全力维护集团整体利益，小道理必须服从大道理。三是不准搞一言堂，要集思广益、民主管理、群策群力，营造宽松和谐的工作氛围。四是不准未经批准滥设公司，强化集团管控的权威性，令行禁止，凡是投资项下的事情都要履行集团核准备案程序，盲目设立的企业要自行清理。

常言道，胜败乃兵家常事，胜不骄败不馁。更重要的是，成也好败也罢，都要认真总结得与失，吃一堑长一智，不能在同一个地方跌倒两次，别人失败的教训也要引以为戒。

——节选自2015年1月16日在中国建材集团2015年工作会议上的讲话

正确规避和应对风险

2008年金融危机发生后，一家投行把欧洲一家水泥巨头的资料翻译成中文放到我的办公桌上，希望我们收购它。当时只要拿出20亿美元，我们就能成为这家企业的控股股东。我将几本厚厚的资料抱回家研究，

一开始很兴奋，如果成功收购，中国建材集团就能够一步成为大型跨国公司。但后来有一个问题让我冷静了下来，那就是风险。这家企业在全球有400家子公司，以我们当时的管控能力实在难以驾驭，硬吃下去只会拖垮整个公司。快天亮时我做出决定：放弃收购。

在企业经营的过程中，这样的艰难抉择常会遇到，其艰难之处就在于，能否对项目的风险点以及如何规避和应对风险做出精准的判断。一些企业正是由于对风险判断不足或处理不当而轰然倒塌，所以企业领导人不能只想着“鸡生蛋、蛋生鸡”式的发展，还应想清楚怎样防范风险，以及发生风险后该怎样处置。

风险是客观的。但丁的《神曲》序言里有一句话：“我们看那犁地的农民，死神一直在跟着他。”企业也是这样，在企业的发展过程中，死神也一直尾随其后。企业的每一个决策、每一场博弈都会有风险，风险会紧跟企业的脚步，零风险的情况从来都不存在。正因为风险无处不在、无时不在，西方经济学里讲的多是如何管理风险，而不是预防风险。西方管理学家认为，企业的风险与利润是一柄“双刃剑”，把利润当作平抑风险的边际效益。因此，海外招股说明书中的很大篇幅是用来披露风险的。如果一个企业连自己的风险都说不清，或者干脆说“我的企业没有风险”，那没人敢买你的股票；对风险的认识越深刻，披露的风险越全面，越可能得到成熟投资者的信任。

任何投资和经营行为都是一场风险管理。最高超的经营艺术，就是把风险降到最小，即使有风险也要可控可承受。“风险是否可控可承受”是我一直坚持的经营原则之一。有风险是正常的，关键是要知道风险可能发生在哪儿、企业的承受力有多大、有没有强大的“防火墙”和“灭火器”。那么，风险到底如何应对呢？这个问题不能一概而论，应该具体情况具体分析。

企业风险可分为三类：一是战略性风险，如投资决策等，这类风险的规避和防范要靠科学化的决策，避免“一言堂”和盲目决策；二是战术性风险，如企业运营过程中的风险，这类风险往往需要规范管理来防

范，在这方面，最担心的是某一个环节或某一位管理者的失误造成大的系统性风险；三是偶发式风险，如火灾、地震等突发事故，这类风险往往不可预测，但可以通过购买商业保险来应对。对于风险的理解，西方人和中国人并不相同。西方人讲的风险大多是偶发式风险，指的是不可抗力事件。而我们讲的风险多在经营决策风险层面，泛指经营失误，包括战略、用人、决策、管理等方面的失误，因此我们所讲的防范风险更多是指减少经营决策造成的失误。

风险发生后，我的处理原则是：尽最大可能把损失降到最低。风险发生了，不能逃避，不能掩盖，要正视并投注力量迅速切割风险部位，降低风险造成的损失，绝不能投入更多资源盲目补救，否则风险点和出血点就会越来越大，最终“火烧连营”。

实践证明，全世界任何一个大企业如果在风险控制问题上出了纰漏，一定会险象丛生，甚至是瞬间崩塌。所以，所谓企业家能力，一个重要的方面应是发现和判断风险的能力，防止企业发生系统性风险的能力，以及出现风险后如何减少损失的能力。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

用制度来“治未病”

在企业管理中，制度是底线，其上才是管理的艺术。孔子讲：“克己复礼为仁。一日克己复礼，天下归仁焉。”这里说的“礼”，就是今天讲的制度，对于大企业来说，企业里的每个人都要遵守企业的规章制度。

“克己复礼”的道理用在风险管控上，就是要强化制度建设。全世界任何一个大企业如果在制度建设上出了问题，就一定好景不长。这在逻

辑上是什么道理呢？一是企业人员多了、点位多了、面大了、幅度宽了，就必须有统一的标准和约束条件，没有规矩不成方圆。二是做任何事都是个过程，有了制度大家才知道每一步该怎么做，没有制度过程就会走样。

从源头上说，任何风险的防范和应对都有赖于制度的建设，用制度来发现风险、防范风险、化解风险，将风险预设在安全可控的范围之内。企业规模大了，层级多了，风险有时会防不胜防，只靠口头提醒或简单的惩罚来增强风险意识还不够，关键要靠内部机制的规范和约束，建立健全组织与各项制度，这样才能提高效率，减少随意性和盲目性。

尤其是在经济增速回调时，企业潜在风险显性化，风险相互交织、集中暴露，一旦形成系统性风险，就会危及企业生存。因此，我们要警钟长鸣，在风险防控上狠下功夫：把风险管理纳入企业经营的全过程，把全面风险管理和战略规划、项目发展、日常经营管理结合起来；坚持并完善管控体系，提高企业运行质量；建立规范的治理结构，形成真正权责明确的制衡机制；建立强大的内审机构，定时定点进行审计；强化依法治企、依法监督，强化内控体系建设，加强对业务流程的管控，确保企业合法合规经营等。

中医里有句老话“上医治未病，中医治欲病，下医治已病”。说的是，最厉害的医生不是擅长治病的人，而是能预防疾病发生的人。在企业里，这个“治未病”的良药就是制度。企业要靠规范的制度约束行为，制度是应对风险最好的“防火墙”和“灭火器”。

——节选自2008年6月18日在中国建材集团全面风险管理培训会议上的讲话

花好投资这笔钱

对于很多集团企业来说，集团总部作为整个集团的投资决策中心，扮演了一个“东家”的角色。寻找合适的目标，拿出合适的价钱，以投资为杠杆调控产业布局，是集团总部的重要职责。但是，这个“东家”并不好当，难题有两个：一是钱花在哪儿，二是钱从哪里来。

企业的快速发展有赖于正确的投资活动。集团公司要从集团的整体利益出发，加强投资管理，提高投资决策的科学化水平，以优化资源配置和实现经济效益最大化为原则，合理选择投资项目。在投资方向上，我的主张是适度多元化发展，以对冲经济周期；下层实体公司则要做到专业化，只能从事集团公司规定的主业项目。当然，多元化并不是什么都做，投资的产业要能与现有业务产生协同或互补效应，实现组合优化。如果投资管理不严，决策过于草率，东一榔头西一棒子地乱投资，超出投资能力范围，由此导致的一次失败就可能把企业拖垮。因此，在如何花好投资这笔钱上，一定要预防投资失控，防止盲目的多元化扩张。

作为投资中心来说，钱从哪里来？我认为，产融结合是必然选择。现在，我国实体公司的融资成本很高，几乎是在为银行打工，自身利润很薄。因此，改革应赋予投资公司金融职能，降低融资成本，补足企业构造财团型投资公司的金融短板。这也是很多大企业想涉足金融的根本原因。虽然我们目前还没有像日本财团创立的那样强有力的银行，但可以先持股一些社会银行。大家总拿欧洲企业专业化举例子，认为企业不应该涉足金融领域，应该按照业务细分原则走专业化的道路。事实上欧洲市场体系有两三百年的历史，市场已经完成细分，各业务领域之间的服务成本很低，在这种经济环境中未必要产融结合。但在像日本和我国这种经济后发国家，或者说是快速发展的经济体系中，产融结合是必需的。

另外，投资者不能只当好“东家”，还得看住“掌柜”，确保合理的投资支出。不然的话，虽然把准了投资方向，投资成本却控制不住，致使运行成本高企，投产之时就是关门之日。企业最容易犯的错误，就是投

资时花钱如流水，倒下去“三桶水”，而在管理成本上却强调“干毛巾也要挤出三滴水”。所以，企业要把控制投资的“三桶水”和控制生产经营成本的“三滴水”结合起来，投资时一定要精打细算。

总之，企业投资是一门大学问，既要把握方向，按企业的战略进行，还要控制规模，使未来投资的企业能低成本运行。同时，一个集团的投资分布应该有一定的业务组合力，使企业之间能产生一定的协同效应，最终取得“1+1>2”的效果。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

决策要见人见物

决策正确是规避企业风险尤其是重大风险的重要基础。在这个方面，多年来我一直遵循一条重要的决策原则——见人见物。这一原则是我10多年前受日本企业家的启发而形成的。2002年，北新建材与日本三菱商事、新日铁和丰田三家日资公司合资设立北新房屋，中方出资1.5亿元，日方由集团总部出资0.5亿元。虽然日方出资不多，但他们认真负责的工作态度和见人见物的投资理念对我产生了很大的影响。

记得那时为了这个项目，日方专门安排我在东京新日铁总部拜会当时的千速社长。千速先生是日本著名的实业家，当时70多岁了，走进他的办公室后，我发现千速先生的办公桌上放着一份我的简历。千速先生说话语速很慢，他对我说，“宋先生工作这样忙，听说还在攻读管理博士学位，这很不容易。我的部下都认为宋先生不错，我想当面验证一下，现在见到你本人，我决定投资了。”同样是这个项目，丰田公司的副社长立花先生居然带着十几个人的代表团在北新建材考察了整整一天，还与我进行了长谈。日方其实是小股东，但为何做事却这样细致？

后来我才知道丰田公司做任何投资决策都要见人见物，出发点正是为了规避风险，避免重大的投资失误。

俗话说，百闻不如一见。中国建材集团在大规模联合重组的过程中，我总是提示下属要见人见物，不能纸上谈兵，集团重组的企业领导人我大都见过。后来，我到国药集团当董事长，也把见人见物的决策原则带了过去，大型项目、重要合资和收购项目，我都要和外部董事一起深入企业做实地调研和考察，对项目进行充分评估。刚到国药的第一年，我几乎把所有的下属企业都走了一遍。通过对文本材料的研读，加上现场的直接观察和感受，以及决策讨论中的头脑风暴，我们才能做出正确的判断。应该说，两家企业的投资失误很少，与这个“三结合”的决策方法关系密切。

——节选自2010年5月20日在国资委第十九期国有重要骨干企业领导人员培训班的专题讲座

管控之道

提高企业免疫力靠管控

在企业里，大家往往对企业的规模化发展很重视，但对于管控尤其是内控、内审等则本能地排斥，甚至认为管控过严会影响企业的发展速度。我的看法是，做企业要快速发展，要有一定的规模，但管控也是必不可少的，不重视管控的企业是很危险的。

大家知道，自然界中的各种动物和植物都有免疫力，在第一次受到侵害后产生抗体，形成防御系统以免除今后的类似侵害。但企业天生缺乏免疫力，靠一次次失败形成免疫力太难，而且只要人一换，就可能重复犯错误。形成免疫力归根结底还是要靠建立管控制度，靠完善管控措施和风险应对措施。企业有强大的管控体系，面临大风险时，才有能力转危为安。

企业坍塌不在大和小，关键在管控。纵观中国改革开放的历程，许多企业曾在不同时期辉煌至极，但很快就消失了。研究它们的兴衰史，我们发现，除了和旧体制有关的一些客观因素外，问题主要出在管控上。具体来说，根源在于“两乱”：一是行权乱，政出多门，不知道该听谁的；二是投资乱，投资决策不能高度集中，子子孙孙的公司都在乱投资。所以，管控说复杂也复杂，说简单也简单，管住了“两乱”，企业就能实现行权顺畅、步调一致、有序经营。同时，从经营管理的角度讲，日常经营管理活动也需要有管控。除了创新、发展所创造的效益外，通过管控严防跑冒滴漏等方方面面的问题，也能间接地出效益。

从外部环境看，强化管控是企业发展的客观要求。中国搞市场经济也存在着一些天生的短板，因为缺少市场的诚信文化和法制环境，在经

营遇到问题时，经常出现诚信缺失的现象。在当前的新常态下，我国经济发展的条件和环境发生了重大转变，经营形势非常严峻，企业若没有严格的管控，一切都很容易失控，后果不堪设想。“自行车理论”告诉我们，骑快易稳，骑慢易倒。但当不具备骑快车的条件时，就应该做到慢而不倒、稳中求进，这需要管控来发挥作用。在经济下行时，能做到严控风险和远离危机就是一种成功，毕竟经济下行压力这么大，不用好制度、不处理好关键点，企业随时可能出问题。就像每次坐飞机时空乘人员都会事先讲解安全常识。企业也是这样，一定要绷紧风险这根弦，所有人都要自觉接受管控。

什么叫管控？我的理解是，所谓“管”就是用好制度，所谓“控”就是抓住关键点，不出大纰漏、不失控。管控是一整套体系，降成本、增效益、控风险都包含其中。企业在各个发展阶段都有必要进行管控，管控做得好，不仅不会抑制创新精神，还会提高企业自身的免疫力。

——节选自2014年3月4日与中国台湾资深经营管理专家黄麟明的对话

集权好还是分权好

企业的集权管理和分权管理是两种不同的管控模式，也是集团企业总部与各业务单元责权关系设计的重要内容。有的企业主张搞集权管理，比如神华、宝钢、首钢等，做得非常好；有的企业采取分权管理，比如华润、中信等，做得也很好。那么，企业管理到底应该集权还是分权呢？决定因素是什么？我们从两种模式的特点入手，逐一进行分析。

集权管理指的是，集团母公司集中控制和管理集团内部的所有经营和财务事项，做出财务决策，所有子公司必须严格执行集团母公司的决

议。这种管理方式的特点是高度集权、事无巨细，适用于那些业务相对单一、专业化程度较高的资源型企业。比如煤炭和钢铁类企业，采取集权管理便于提高效率，优化配置资源。

分权管理通常适用于规模较大、业务多元化、品种多样化、市场变化快、地区分布较分散的企业。这类企业很难对所有的生产经营事项按照同一个模式逐级逐一地进行管理，所以集团公司把控的往往只是关系全局利益和重大问题的决策权。中国建材集团采取的就是分权管理模式。我们的业务涉及水泥、玻璃、新型建材、新型房屋、新能源材料等多个领域，而且市场都是充分竞争的。所以，我认为生产经营应因地制宜、因时制宜，在战略清晰、文化统一、运作合规的前提下，让在前线听得见炮声的人来做具体决定。

企业中的层级到底多少为宜？在大型企业工委管理时期，有人曾提出央企以三级为限，从管控角度来说，企业施行扁平化管理最好，但扁平化一般在大规模的工厂管理中容易实现，大多数的集团型企业很难做到。我刚到国药集团遇到的第一个问题就是企业层级问题，去河南企业调研时，有人提出如果按照三级为限设置企业层级，就只能设立省级销售公司，但这等于捆住了大家的手脚，民营企业甚至在铺设镇一级的销售网络。后来，我向董事会和管理层提出，建立销售网络可以不受层级限制，要在每个地级市建立销售公司，大的县级市也要布点。国药在之后的快速发展中，一直沿用这个思路。层级的多少直接关系到管理的力度，层级越多越难控制、越难集权，因此，层级多的企业要建立一套分权管理的体系。

世界上没有最好的模式，只有最合适的模式。一个企业到底是集权还是分权，受企业历史沿革、领导风格、行业特性、企业特点、发展阶段等多种因素的影响。比如，企业在初始发展阶段、规模较小阶段，更适合采取集权管理；企业盘子大了、业务多了，就要考虑分权管理。当然，任何事情都不是绝对的，企业还应根据具体环境的变化，合理地集权或者分权，找到最适合自己的管控模式和发展道路。

——节选自2015年11月7日在北大光华管理学院的讲课

母子公司各司其职

母子公司的关系是目前困扰许多企业集团的问题，处理好这个问题的关键在于，让母子公司各司其职，厘清战略目标和管控模式。

母公司主要行使出资人职责，是决策中心，以管资本为核心，通过对子公司的战略决策、董监事选聘考核和财务监督进行管理，从而实现资产的保值增值。母公司不直接插手子公司的产品经营活动，不能像管理车间那样管理子公司。战略管理是母公司重中之重的职责，除了集团整体的战略目标之外，还要通盘考虑各子公司的战略规划。母公司应认真考察子公司的资源情况、外部环境、竞争对手情况，以及企业设定的目标是否切合实际，并确保各子公司的战略互相支持。子公司的战略一经批准，母公司就应全力给予支持。当然，战略管理应当是动态的，如遇环境的重大变化，母公司要引导和督促子公司迅速调整自己的战略规划。

作为经营主体，子公司必须在母公司规定的战略范围内进行经营，突出专业化，明确主营业务、核心专长、市场占有率、品牌知名度等经营性管理目标，不能盲目多元化，更不能越权乱担保、乱投资。子公司不能向下层层延伸，公司结构要尽量扁平化，以提高市场快速反应能力和便于母公司控制。在涉及投资时，子公司必须明白，超越授权范围的投资决策最终都要由母公司来做。

在中国建材集团，决策项下、资本项下的重大决策权都收归集团公司总部，下属公司只有投资建议权，而没有投资决策权。如果下属公司的管理者认为自己擅长做投资，那我们欢迎他到集团总部工作，但留在子企业就只能扎扎实实做经营。我对这方面的要求向来非常严格，因为

一旦投资和行权的点位上出问题，企业就会彻底乱套。以前有人给我讲过一件事，说国内一家日资公司买辆二手车还要总部派人来看，感觉很低效。可后来认真想想，他们为什么要这么做？虽然效率低了些，但从整个企业的投资决策来看，这样做是符合规则和章法的，会使公司的运作更稳健。

在大型企业集团里，不同层次的企业所承担的任务和职能是不同的。母子公司要各负其责、各司其职、各适其位，只有把思路厘清，把规则定好，才能形成一个有机整体，做到分层管理、不打乱仗、有序发展。一个强大的有控制力的集团是子企业发展的重要支撑，而一个集而不团的企业必定危机四伏。

——节选自2008年5月15日在南方水泥联合重组报告会上的讲话

“格子化”：巧克力盒子里的管控哲学

中国建材集团是联合重组而来的企业，独立核算单位有上千家。在很多场合，我经常被问到的一个问题就是，“这么多企业怎么管啊？怎样杜绝下属企业乱投资呢？”这个问题不难回答，只要找到一套适应企业经营发展的管控模式就可以了。管控模式多种多样，而我的办法是进行“格子化”管控。

所谓“格子化”管控，指的是把集团里的众多企业划分到不同的格子里，每个企业只能在自己的格子里活动，给多大的空间，就干多大的事。就像装巧克力的盒子，只要用塑料格子隔开巧克力，巧克力就不会黏在一起了。“格子化”管控包含治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化和文化一体化，这5点解决了企业的治理结构、职能分工、业务模式等问题，平衡了结构关系，还对实施科学管理和集团式企

业文化融合提出了要求。

治理规范化，指的是按照《公司法》建立规范的法人治理结构，包括董事会、监事会、管理层在内的一整套规范的治理体系。公司治理的核心是规范的董事会建设，要让董事会在战略规划、重组整合、风险控制等重大事项上发挥重要作用，真正成为公司决胜市场的战略性力量。

职能层级化，指的是实施分层次的目标管理，把决策中心、利润中心、成本中心分开，明晰各层级的重点工作与任务，确保行权顺畅、工作有序。集团公司总部是决策中心，不从事生产经营，只负责战略管理、资源管理和投资决策。集团公司总部下面的板块公司是利润中心，任务是把握市场，及时掌握产品的变化、价格的走向，积极促进市场稳定，提高市场的话语权和控制力，推动产品更新换代，协调公共关系，实现利润最大化。板块公司下面的工厂是成本中心，任务是研究在生产过程中如何把成本降到最低。按照相应的职能定位，三个层级分别需要的是“投资高手”“市场能手”“成本杀手”。

平台专业化，指的是集团的业务公司都应该是专业化的平台公司，控制业务幅度；而集团的整体业务可以适度多元化，形成对冲机制。打个比方，集团公司相当于体委，子企业是一个个专业球队，有打乒乓球的、打排球的、打篮球的，但乒乓球队只打乒乓球，排球队只打排球，篮球队只打篮球。像在中国建材集团，所属企业都是水泥公司、玻璃公司、新型建材公司等专业平台，每个平台只做一种业务。今天的市场竞争异常激烈，我们的人才、知识和能力都是有限的，只有专注做专业，才能形成更强的竞争力。

管理数字化，指的是强化精细管理，让管理者习惯用数字思考问题和用数字说话。如果管理者的数字化、定量化不过关，管理就不会尽如人意。像中国建材集团重组的水泥厂、商品混凝土厂大都是民营企业，机制虽灵活，但管理上并不完全到位，重组后集团通过推广一系列先进的管理方法，统一市场、降低成本、改善内控、稳定价格，帮助它们实现效益最大化。所以说，机制不能代替管理，管理还要靠学习、靠实

践、靠反复对标、靠数字化训练、靠经验的积累、靠制度的建立等。

文化一体化，指的是一个企业必须有上下一致的文化和统一的价值观。如果集团内各企业，各唱各的调、各吹各的号，随着企业的盘子越来越大、加盟的公司越来越多，企业就会越发危险。

实践证明，“格子化”管控是一套行之有效的管控方法。如果一个企业有一套严谨规范的管控模式、一面指引企业发展方向的战略旗帜、一个能够凝聚大家的企业文化，这样的企业基本上就不会出大乱子。

——节选自2012年12月8日在“中国·实践·管理”论坛上的讲话

破除谷仓效应：分工不分家

“格子化”管控解决了大企业集团纵向管控的问题，那么横向沟通协作如何开展呢？怎样杜绝企业部门之间互相掣肘和下属企业恶性竞争的问题呢？美国《金融时报》专栏作家吉莲·邰蒂提出的建议值得重视。她在《边界》[注]一书中将社会组织中的一些各自为政、缺乏协调的小组织叫作谷仓，把这些小组织之间的不合作行为称为谷仓效应。我国正进入大企业时代，如何避免谷仓林立，如何破除谷仓效应，对我国企业提高内部协同能力和外部市场竞争力十分重要。

现代社会是一个专业细分的社会，在企业里也是如此，企业中有各个不同的部门，企业里又有不同的分公司、子公司和所属工厂。这些分工带来了巨大的效率，但分工是以协调成本的增加为代价的。组织内由此形成了一个个小单元，这些小单元往往自成体系，对外比较封闭，也就是所谓谷仓，而谷仓之间的鸿沟和纷争就是谷仓效应。

谷仓效应有点儿像我们常讲的山头主义和本位主义，后者更关注传

统的行为动机和权力平衡，而谷仓效应则是从现代信息经济学角度对大企业病的诊治提出了新的视角。比如，谷仓只有垂直性管理，而没有水平性协同。即使垂直性管理，也常因看不清谷仓内部情况而忽视问题，一旦打开谷仓发现问题，已悔之晚矣。试想，如果一个大型企业集团的各个组织单元都是在一个个封闭的谷仓里运作，坚固高耸的谷仓隔离了内外联系，大家彼此看不到，也不知道别人在做什么，这样各自为政往往会造成资源的巨大浪费和巨大的风险。

谷仓效应影响人们的全局观，削弱企业的整体效益，甚至会引发组织溃散。日本索尼公司曾是一家声名赫赫的卓越企业。但是，近年来因为分工过于精细，部门协调性和技术横向应用性差，在随身听等产品开发上，几个独立的开发部门推出了互不相关的创新产品，引起了市场认知混乱，再加上其他大企业病和外部竞争，从此走上了下坡路。我国一些集团企业下面也有不少谷仓企业，不但在国内市场自相残杀，还跑到国际市场上互相压价、恶性竞争，带来很不好的影响，造成了国家和企业巨大的经济损失。

谷仓效应有其形成的客观性，这就是细致的分工。现代大型企业的规模使我们很难想象，如果不进行深入细致的分工，如何才能运转得稳定和高效。由于制度上缺乏协调性，跨部门问题无人负责，容易存在“人人自扫门前雪、岂管他人瓦上霜”的心理，以致出现分工容易合作难的现象。既然分工无法避免，我们的问题就是如何处理好科学分工与良好合作的关系，做到分工不分家。

破除谷仓效应首先是解决认识问题。要从战略层面认识谷仓存在的客观性和谷仓效应的危害性。在企业工作中既要看到部门的局部利益，又要看到企业的整体利益，树立为全局利益甘愿牺牲局部的大局观。

防范谷仓效应要在企业制度层面精心设计。在战略布局和组织设计中，要取得集团统一管控与所属单元自治活力的最佳平衡。要通过强化垂直纽带和关键部位确保集团必要的战略控制和信息掌握。各单元间要归并联合相关业务，减少部门间过度分工，通过部门业务适度交叉和分

工合作体制建设来减少复杂度，增加协同性。还要通过加强横向协同机制和信息共享平台建设，以减少信息壁垒和消极竞争。

破除谷仓效应的最佳办法是建立强大的企业合作文化。像脸书公司（Facebook）采用开放式办公和开放式网上沟通，使大家的融合度大大增强。大型企业集团要重点加强管理层的团队意识。通过团队学习、人员交流、机制建设，强化各单元的文化纽带。中国建材每年举办下属企业干部培训班，增加了集团企业间干部们的交流和友谊，培训微信群的建立对于破除谷仓效应是十分有效的。另外，通过人员适当流动，换换谷仓，也有利于大家转换角度，增加企业协同。

——节选自2018年3月刊《中国企业家》杂志《破除谷仓效应》

---

1. 《边界》简体中文版于2019年2月由中信出版社出版发行。——编者注

管理的本质是实践

管理的秘诀是持之以恒

管理、机制、环境……什么是决定企业胜负的关键？无论是国有企业、民营企业，还是外资企业，管理都是主要的而且是长期的矛盾。管理是积淀，是持之以恒的坚持，是对规律和经验的总结，加强管理是企业经营永恒的主题。

关于管理的动力和目标。管理的原动力来自资本市场和产品市场的双重推动。一个企业没有低成本、高效益，资本市场就不会认同；没有好的质量、好的服务，产品市场就不会认同。企业家如果没有感觉到资本市场和产品市场的双重压力，就不能被称为一个真正的企业管理者。简单来说，管理有两大目标：一是让人的潜能得到充分发挥。二是消灭企业运行过程中的不合理现象，认真抓好“制度、责任、考核”；制度要细化，责任要落实，奖惩要兑现；要有做事的环境，让员工热爱企业、工作一丝不苟。

关于管理的制度和工法。企业管理需要制定一套规范系统的制度，之后按照制度严格执行。而在制度之外，管理工法的实施也非常重要。工法与制度不同，不是系统地讲一套理论，而是针对一个点位、一件事件，推出宜操作、宜复制的实战方法。多年来，中国企业在管理方面不断进步。我们最早采用的是苏式企业管理方式，后来创立鞍钢宪法，推出两参一改三结合，开展工业学大庆，学习大庆三老四严的工作作风等。改革开放之后，中国企业大量引进西方尤其是日本的管理经验，20世纪90年代国家经委曾在全国推广“管理十八法”，TQC、看板管理、量本利分析等都在其列，可惜不少企业只把它当成一个小的运动，实行一

阵子就放弃了，而北新坚持了下来，最终有了成效。

关于管理的学习和实践。在企业管理体系中，基础管理是各项经营管理活动的共性内容和重要支撑，是基本功，也是衡量管理水平的重要标志。基础管理必须从高、从严、从细要求，把持之以恒的学习和坚持不懈的实践结合起来。20世纪70年代末80年代初，中国企业大规模引进成套装备，宝钢却坚持认为，企业三分靠技术装备、七分靠管理水平，为此宝钢花了8　900万美元从新日铁引进先进的管理软件，这在当时的中国企业界是罕见的，其后的实践证明，宝钢的选择是非常正确的。在学习之外，更重要的是要把理论和知识运用到实践中。德鲁克说，管理的本质不在于“知”而在于“行”。管理重在实践，再好的管理理论，如果不能为实践所证明、所运用，注定是没有生命力的。

常有人问我管理的秘诀，其实管理没有什么特别深奥的理论，管理既不复杂也不神秘。现在讲管理的书那么多、那么厚，读都读不完，买也买不完，但书里讲的道理都只停留在基本层面上。所以，管理学的书籍读起来厚，回想起来薄，做起来则只剩下几个普通原则。细节决定成败，态度决定一切。我常想，企业管理没有秘诀，如果一定要说秘诀，那就是持之以恒。只要扎扎实实、一板一眼地做好那些最基本的工作，把我们熟知的管理信条真正付诸实践并坚持下去就可以了。正是那些看上去繁杂琐碎的管理制度、朴实无华的管理方法、一丝不苟的监督落实，成就了企业的基业长青。

——节选自2009年4月13日在中国建材集团第一期班组长培训班的讲话

厘清ABC，厂长不难当

国有企业刚刚进入市场经济时，由于不适应竞争机制，社会上一度出现了“厂长难当”的说法。而我正是在那个时候当上了厂长。不过，和悲观者不同，我认为事在人为，关键在于怎样把工作梳理清楚。

通过认真梳理，我把当时国企面临的问题分为A、B、C三大类：A类问题是全社会都解决了，企业才有办法解决的事，比如社会保障、企业负担等问题；B类是企业经过努力就能做好的事，比如三项制度改革等；C类是企业必须做好的基础工作，比如劳动纪律、财务管理、现场管理、卫生环境等。有的厂长之所以难当，主要是因为他把A、B、C三类问题混淆了，做自己不能做之事，所以感觉无从下手、力不从心。

实际上，能把C类事情做好，就是有所作为；能把B类事情做好，就是经营有方；对于A类问题，能主动思考，多提建设性意见，做个促进派，就很不错了。如果厂长一上任，不去做必须做好的C类事情，也不努力争取做好B类事情，而是面对A类问题抱怨不停，那他肯定会整日烦恼。对于企业来说，应把主要精力放在解决B类、C类问题上，通过苦练内功推动企业的振兴与发展。如果这两类问题没解决好，即使A类问题解决了企业也难以发展。

所以说，厂长并不难当，关键是把问题厘清，有良好的心理素质，掌控好自己的自由度，把握好自己的创造空间，这样就能够做些事情了。我们的任务是迅速构筑企业的整体价值观，组建一流企业团队，努力提高管理水平，振奋精神，全力竞争，没有必要更没有时间去掺和那些离题甚远的争论。

事实上，C类问题解决不好恰恰是国企最大的症结所在，而很多厂长都没有意识到这一点。过去，国企干部缺乏管理知识的学习和相应的培训，靠“大检查”“红头文件”式的行政命令管理企业，后来这些东西没有了，管理变成企业的自身行为，很多人就不知所措了。有时大家坐在一起交谈，谈到管理问题时，不少人听不懂，说的都是过时的话，把症状讲了一堆，却找不到一服药可以治企业的病。其实这就是一个适应市场发展主动抓管理的自觉性问题，是一个增强个人管理水平和领导能力

的问题。作为一厂之长，必须保持头脑清醒，主动学习，积极推行现代企业管理方法，把事情真正做起来，其中转变观念是最重要的。

——节选自1996年3月13日《中国建材报》之《新思想给企业带来新变化》

练得内功拿下云

一家企业如果内功不足，纵有良方万剂也难奏效。于是，在接手北新的头几年，面临资金匮乏、生产难以为继、员工干劲不足、发展停滞不前等诸多问题，我集中精力做了一件事：苦练内功。

练内功要练出新观念。要在市场经济里生存，必须使长期沉淀的传统意识让位，使新观念扎根。查迟到，公布劳动纪律；办公室小开间变成大开间，玻璃墙取代封闭墙；重奖优秀职工，奖得一些人脸红心跳；开除严重违纪者；罚得一些人心惊肉跳……通过一系列措施，员工逐渐从平均主义、封闭、慢节奏的思想樊篱中走了出来，下棋、聊天、吃零食、“一杯茶、一支烟、一张报纸看半天”等现象从此消失。

练内功要练出新机制。首先，推动管理体制改革，提高组织活力。按照“面向市场，落实公司化经营”的思路以及“搞活主体、放开辅助、分级经营、集团管理”的方针，确立了总厂和二级厂的两级领导体制，极大地调动了基层单位的积极性。管理部门由18个压缩到11个，重组分流的人员组成8个分厂、11个公司，成为市场经济的“快速反应部队”。被推下海的公司置之死地而后生，取得了可喜成效。其次，推动三项制度改革，激发个人潜能。在工资制度上，实行岗位技能工资为主体的多种工资分配形式，变工资跟人走为人跟岗位走，岗变薪变。在用工制度上，全面推行全员合同制，实行劳动用工的双向选择。在人事制度上，

推行干部聘任制，大胆提拔优秀青年干部；改变正副职由总厂任命的惯例，部分公司内部副职可由经理自行聘任；不管哪个部门的干部，干不好一律就地免职。

练内功要练出新管理。管理不是事无巨细、一统到底的“婆婆式”管理，更不是重形式轻实效的“口号式”管理，而是科学管理。改变从摒弃推着走的、低效被动的管理习惯开始。记得我刚当厂长没几天，北新就接到通知，美国著名的黑格将军要来参观。为此，全厂上下足足打扫了三天卫生，厂房干净了，但黑格将军却因行程紧张未成行。厂里一下炸了锅，不少员工大呼上当，认为活儿白干了。我问大家：“我们把工厂打扫干净是为了谁？即便黑格将军来了，他会把干净的现场带走吗？当置身于干净舒适的环境中时，你有何感受？”以这件事为契机，我提出“外学日本，内学宝钢”的口号，推行了整理、整顿、清扫、清洁、素养的“5S管理”，员工思想观念和工作作风发生了巨大转变。此外，我们引入质量认证体系，实现计算机联网，在重要生产环节配备工业电视，对生产现场实行监控，管理现代化水平不断提高。

练内功要练出新文化。在工厂建设上，对企业“硬件”动“手术”，进行“花园式工厂”和“花园式生活区”两大工程建设，树立了良好的企业形象，使员工士气大增。在文化建设上，倡导重质量、重信誉的企业精神，创造和完善使全体员工共同遵守的企业价值观。在队伍建设上，全面提高员工素质，建起员工教育培训中心和图书馆，举办讲座和培训班，鼓励干部及骨干参加工商管理硕士班的学习。

练得内功拿下云。通过练内功，北新不仅挽回了颓势，而且实现快速发展，市场空间逐步扩展，经济效益大幅提升。更重要的是，练内功真正点燃了员工的心中之火，这正是北新实现中兴的最根本动力。

——节选自1994年12月13日《中华工商时报》之《练得内功拿下云》

质量和信誉是永远的追求

1993年，我在北新的企业文化里写下这样一段话：“质量和信誉是我们永远的追求，也是我们对社会的基本承诺。”这句话作为企业的核心价值观，被每一个北新人所熟知。质量和信誉有着丰富的内涵，它不但是商业竞争的要求，也是对企业内部的要求；不但是对生产经营的要求，也是对企业每一个环节的要求；不但是对某些人的要求，也是对每个人的要求；不但是一时的要求，也是永远的追求。

质量是生命。现在，人们对生命非常珍惜，稍有不适就做CT（电子计算机断层扫描）检查，甚至住院检查，可产品质量一旦出了问题，企业就有可能生存不下去，大家能否像对待生命一样对待质量？名优产品得来不易，若平时大家不珍惜，牌子怎能不倒！经营之道说来说去，其实没有什么偏方，就是把整天挂在嘴边的话真正付诸实施……

质量不是狭义的产品质量，而是包含产品质量在内的广义的质量体系。从管理者到员工，从职能部门到生产工厂，从原材料采购到生产工序控制，从产品检验到售后服务等环节的各要素，都要有严格的质量标准与责任，任何人、任何环节都在“质量之车”上，绝不能存有得过且过的侥幸心理。

信誉也是企业生存和发展的基础。信誉是企业整体管理水平和员工整体素质的体现，信誉包含守信用和追求荣誉感，要求员工之间、上下级之间都应该有一个互相尊重的氛围，要求员工追求成就、热情向上、自珍自爱。市场经济是建立在信誉基础上的，如果有信誉，就会得到社会的支持；如果不讲信誉，就会受到社会的排挤，路也会越走越窄。

社会为什么愿意尊重我们？客户为什么愿意购买我们的产品？那是出于他们内心深处对我们的质量和信誉的一种信赖。我们应以一种回报社会的良好心理来对待社会大众、客户，才可能得到更多的友善、帮助和支持。那种抱持狭隘的万事不求人、天老大我老二思想的企业注定会被抛弃。如果大家能理解这一切，就请向来访者、客户献上我们热情和

真诚的微笑。北新龙骨厂成品库就有这样5位女发货员，她们的工作时间以客户的提货时间为准，加班加点是家常便饭。她们都是妻子和母亲，有幸福也有忧愁，可面对远道而来的客户，她们总是以最快的速度认真负责地把货装好，并回报以最灿烂的微笑。成品库里有一个牌子，上面写着“假如我是用户”，这5位女发货员的笑容恰恰是对这个假设最好的解答。

过硬的质量和优良的信誉，是用血汗浇灌出来的，我们要像爱护生命一样爱护它们，呵护它们的成长，守卫它们的健康。我相信，如果我们用一种恭恭敬敬、谦虚谨慎的态度对待上级，一定能获得国家的支持；如果我们用热情求助、知恩必报的思想感情对待相关单位，一定会获得友邻的慷慨相助；如果我们用虔诚热忱、真诚友善的服务观念对待用户，一定会得到众多衣食父母的心。

——节选自1994年6月10日新型建材厂报《我的一些想法》

像办商场一样办企业

在北新，每年春节过后的第一个销售日，我都会带领销售团队在厂里的一楼营业大厅，恭迎新年第一批客户。像办商场一样办企业，让每一位走进工厂的客户，享受到整洁优雅的环境和至诚至美的服务，是我一直秉持的理念。

企业竞争不只是产品质量和价格的竞争，更是服务的竞争。这里的服务不仅包括“优质服务”，还包括“超值服务”。相比之下，优质服务是多卖产品的一种手段，而超值服务是将办企业的目的定位于社会服务之后，对服务概念的升华。所谓“值”是针对过去定位于卖出产品替顾客承担必需的服务或成本而言，而超值服务却不计较这些成本。

市场经济奉客户为“上帝”。企业需要付出百倍的努力和更多的诚心来对待客户、满足客户的要求，不仅要想客户所想，还要想其始料不及之事；不仅要把客户的潜在需求开发出来，还要把一些潜在的客户变为现实的客户。企业的生存发展归根到底取决于能否使客户满意。衡量客户满意程度的标准很难确定，但概括起来企业可为客户创造两个环境：

一为硬环境，即让客户满意的外在环境。一方面，企业要提供高品质产品，这是客户与企业合作的最初动机和最终满足点，是企业首要的任务和责任；另一方面，企业要具备足够的硬件设施，如环境典雅、清洁，具有良好的整体形象，给客户以优美的视觉感受和舒适感。大家都有这样的感受，如果家里收拾得整洁雅静，我们一进门就会觉得心情舒畅。企业也一样，像肯德基、麦当劳、燕莎商场等，顾客乐意去这些地方消费，一个重要的原因就是享受环境带给人的那种愉悦和舒适感。

二为软环境，即客户感受到的周边氛围和享受的待遇，具体表现为企业为客户提供什么样的服务。与硬环境相比，软环境相对抽象，但对客户而言其体验更为直接，重要性也更为突出。北新人正是以优秀服务和超值服务，赢得了无数客户的钟爱。进门有人不厌其烦地解答问题，渴了有人递上一杯矿泉水，饿了有人带去食堂吃饭，病了有人送你到职工医院……这些贴心服务让远道而来的客户深受感动，他们感慨“与北新做生意，我真正感到自己是上帝”。

服务是目的，不是手段。很多企业往往错把服务当手段，产品滞销时就开展“服务周”“服务月”活动，产品畅销时就“门难进，脸难看”，这样的企业终究会被客户抛弃。所以，我常问员工，你们能经常想到客户吗？当他们装货离开时，你们能道一声再见吗？这些看似很小的事，可能一两次能做到，但作为一种文化和品质就难了，如若作为一种目的呢？

做企业要让客户满意。不管时代再怎么变迁，规范着装、文明语言、诚心待人、竭诚服务都应成为企业里人人践行的准则，打造对社会负责、对客户负责的最优秀群体，都应是企业始终不变的承诺。

——节选自1996年10月11日在江阴东亚企业文化与社会经济发展研讨会上的讲话

管理提升只有起点，没有终点

中国建材集团一直把提升管理水平作为企业快速、健康、可持续发展的重要保障。回顾集团近年来的发展历程，每到企业转型发展的关键节点，我们都会开展以提高管理水平为主题的活动，靠管理出效益、出效率，稳步提高集团管控能力和企业经营业绩。

2002年，中国建材集团在化解债务风险的基础上，决定围绕主业开展资源整合，第二年便在全集团开展“管理年”活动，以清产核资和业务整合为契机，全面推进公司治理和规范管理工作，为后来开展联合重组以及股份公司在香港上市奠定了良好的基础。2006年，伴随大规模联合重组的开始，集团持续深入进行管理创新，同步推进管理整合，夯实了核心竞争力和整体素质。2009年，根据联合重组的实际，我们全面开展“管理整合年”活动，提出“调整优化上水平，管理整合出效益”的口号，即不再靠简单地规模扩张进行外延式发展，而是苦练内功，降低成本，靠内涵式增长提高企业的生存和发展能力。在完善联合重组的同时，实现管理整合从定性化向定量化、从行政管理化向企业管理化、从先联合后整合向边联合边整合过渡。

2012年，在推进做强做优、建设世界一流企业的关键时刻，我们提出“五提升”的理念，即通过提升规范管理水平、提升精细化管理水平、提升信息化管理水平、提升财务管理水平、提升风险管控水平，进一步提高发展基础和质量效益。2015年之后，面对新常态下的经济下行压力和行业严峻复杂的经营形势，我们按照“提质增效、转型升级”“效益优先、效率优先”“稳价、降本、保量、压减、优化”等工作指导原则，扎

实有效开展各项工作，实现了稳中求进，平和进取，坚决打赢了“保增长”攻坚战。2018年，针对两材重组后集团做强做优、瘦身健体的实际，我们进一步提炼推广以“组织精健化、管理精细化、经营精益化”为核心的“三精管理”体系，推动集团高质量发展迈上新台阶。

管理提升只有起点，没有终点。过去多年来，中国建材集团在市场的磨炼下，不断学习成长，经营理念和管理思路逐步趋近成熟。站在新的历史起点上，我们应沉着冷静，鼓足干劲，以先进理念引领发展，以出色管理保驾护航，努力创造优秀业绩，实现集团新的跨越和发展。

——节选自2019年1月中国建材集团月度经营分析会

治理是更高级的管理

从管理到治理

改革开放初期，我国企业较多地强调基础管理，强调如何提高效率和质量，但今天，信息化手段的普及使得管理更加便捷有效，提升效率和质量也变得更加有把握了。同时，随着外部经营环境的变化，投资、决策、风险等方面的工作越来越重要。在这种背景下，企业自然而然地进入了资源配置、战略管理、风险管理等更高层次的公司治理时代。

西方管理界认为，公司治理应满足5个方面的内容：保障股东的权益，强化董事会的职能，发挥内控机构的功能，尊重利害关系人的权益，提高信息的透明度。这些管理思想具有非常重要的借鉴意义。具体来说，治理与管理至少有这样几点区别：

第一，治理是以防范风险、提升公司价值为目的，其要素是绩效和公司价值，企业要能提供良好的财务报表；管理是以提高效率、提高效益为目的，其要素是“质量、服务、价格”。第二，治理是人对制度而言，企业要靠管理层和所有者共同对企业进行管理，所有者进入企业，强调董事会、监事会和管理层的制衡；管理是以人、财、物为要素，主要强调管理层的内部控制，如现场管理、ISO9000以及组织管理、成本控制等。第三，治理的点位在决策层面，倡导引进先进的产权制度，突出所有者在企业治理、战略选择、重大决策、经理人选聘和风险防范上的功能和作用；管理的点位在基础层面，强调的是企业的自主权，即要成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的企业。第四，治理时代要求公司管理透明化、公开化，国内A股公司有季报，香港上市公司是半年报，每半年要路演一次，向投资者报告，并回答投资者提出的问

题；而管理时代公司的有关信息并不透明。

总的来看，治理和管理虽只有一字之差，着重点却完全不同。打个比方，盖一座房子，要想稳固，必须有坚实的基础、合理的结构和牢靠的用材，这种基础性、框架性、制度性的安排，就是公司治理。在这种安排下，房子怎么盖，怎么组织施工，多长时间能盖好，怎样能在保证质量的前提下尽可能地省钱、节约材料，出现问题怎么处理等，都属于公司管理的内容。市场竞争瞬息万变，企业风险无处不在，谁能实现永续经营？谁能在风雨过后见到彩虹？一定是那些有清晰治理结构、管控体系，职责与目标明确的企业。

不过，虽然治理和管理存在区别，但从管理到治理并不意味着管理不重要了，从更宏观来看，治理还是在管理项下，是管理的一部分，关键要有效区分现在和过去管理思路的不同。管理始终是企业的看家本领，而治理是企业在管理层次上的飞跃。

——节选自2006年4月19日在中央企业组织（人事）部长培训班的专题讲座

跳出“人治”的思维

近年来，不论是国有大型企业，还是辉煌一时的民营企业，轰然倒下的已不是个别现象。究其原因，大多不是因为基础管理层面出了问题，而往往由于决策机制的先天不足、公司治理薄弱或根本没有治理而导致决策失误。企业出了问题，舆论哗然，矛头常常直指企业的负责人，把他们从过去的神坛上拉下来。这引发我们思考，我们的企业怎样才能长久发展，成为百年老店。这个问题的正确答案，就是强化公司治理。

西方的公司治理制度的建立，既有宗教和文化方面的背景，也有产权制度方面的原因，其目标总的来讲是在公司内形成决策层和管理层有效的相互制衡，从而防范决策风险，确保企业的持续经营，保证股东的长远利益。其实，真正意义上的公司制是舶来品，治理制度虽不断完善与改进，但其基本结构和功能变化不大，也不甚复杂。

对于中国企业来说，过去这些年来阻碍我们进行规范治理的并不只是企业环境等客观因素，更大的障碍来源于企业管理层自身的管理文化和行权观念。按照传统的“人治”思想，企业往往过分依赖于优秀的领导者，过多强调一把手的主导作用并赋予相应的权力，这对公司治理形成很大的挑战。当然，这里有公司文化的深刻影响，也不乏管理成功的例子。但越来越多的企业实践表明，优秀的企业团队应多谈我们而不总是谈我，优秀的企业制度应把个人的影响力降至最低，优秀的企业在企业家离开后仍能健康成长。

我是从基层企业成长起来的，做大型企业的厂长时，做的是企业的基础管理工作，在央企做一把手后，做的是大型企业集团的规范治理工作。这些年来，我亲身经历了国企走向市场过程中公司治理制度的变革，切身体会到规范的公司治理既是市场对企业的客观要求，也是企业稳健成长的自身需要。

从管理层面进入治理层面，起初我常感不适，但我满怀热情地进入新角色，认真学习董事会理论，研究董事会实务，在实践中慢慢找到了感觉。我理解，对于企业经营者来讲，无论是做制定关乎长远和全局利益决策的董事长，还是做按既定决策完成期内目标的总经理，都是根据自身能力特点进行的新分工，最重要的就是找准自己的定位，迅速从过去的一人负责制和“一把手”的状态中走出来。

另外，规范治理对决策者和执行者有制衡，但同时也能保护企业家，客观上为企业家决策分散了一部分风险。市场竞争日趋激烈，决策风险日益加大，企业家单靠个人能力已无法应对，需要一个更多、更民主参与的决策过程。而且，企业家个人也无法承担因决策失误而导致企

业失败的巨大责任。

——节选自2006年7月18日在国资委央企高管培训班的讲课

强化治理才能基业长青

公司治理虽是伴随公司制产生的，但直到今天仍然处于实践和发展的过程中，即使在西方国家，公司治理发展得比较成熟了，也会发生各种问题，还在不断地实践和完善。同样是公司治理，不同国家也存在着不同的模式。英国强调股东会的作用，美国强调董事会的作用，日韩强调管理层的作用。对于中国央企来说，大规模开展公司治理也是近年来的事，由于外部环境的不断变化和自身变革的不断深入，企业治理环境逐渐形成。

第一，监管方式的变化。从最初由行业主管部门管理，过渡到由中央企业工委管理，再过渡到由国资委管理，企业在管理模式和所追求的目标上发生了很大变化。在行业管理时代，国家对企业的管理方式是以行政性监管为主，由一些行业专家来管理企业，行业色彩浓厚。在工委时代，国家主要是通过管人、管队伍、管班子来管理企业。国资委成立后，代表国家履行出资人职责，通过资产管理和绩效评价实行对央企的监管，要求企业提高绩效水平，实现国有资产保值增值，企业向国资委汇报的也多是财务项下的内容。从前，国有企业做得好，会得到表扬；持平或减亏了，还有扭亏奖。国资委成立后，要求央企做到行业前三名，做得好，就能够生存与发展；做得不好，就要关闭。不仅如此，还要与不同行业的100多家企业进行对比，与国际上的同类企业对标，这对企业强化治理、提高效益提出了更高要求。

第二，外部市场的变化。随着国际化进程的加快，国内市场和国际

市场正在迅速地一体化，跨国公司、民营企业与国有企业在同一个市场上展开角逐，市场竞争日益激烈。而传统国企体制不适，还承担着一些社会责任，有较沉重的人员包袱，不能像外企和民营企业一样按市场化方式简单地处置问题。因此总的来看，国有企业的竞争环境越来越严酷，企业经营和决策风险都在加大，有时处理不好一个突发性问题就会引起一系列问题，建立完善的治理结构、有效防范风险变得至关重要。另外，法律法规的进一步完善，也让规范治理成为企业生存和发展的基础。

第三，经营环境的变化。随着改革的不断深化，大部分企业在国内外上市，从单一的国有企业成为公众化公司，并进入海外资本市场，已不再是纯而又纯的国企。对于一家海外上市公司，全世界的资本都可以进入，都可以成为持股人。同时，海外投资者对于公司规范治理的要求比国内严格得多，这也要求企业建立完善的治理结构，有效防范风险。

在外部环境变化的同时，央企自身也在适应环境、不断发展的过程中进行了一些深层次的变革。央企经营行为市场化的取向日益明确，讲求效益的理念日益深入，治理结构变革的人才基础日益完善，建立规范的公司治理结构成为发展的重中之重。

市场竞争如逆水行舟，不进则退。进行规范化治理、走公司化道路是我们现实的和必然的选择，也是企业稳步成长、基业长青的坚实基础。

——节选自2006年10月24日《中国企业报》之《强化治理才能基业长青》采访实录

治理时代需要什么样的管理团队

这些年来，中国建材集团从计划经济下的传统企业到市场化的公司制企业，从境内上市、境外上市到董事会试点，经历了一系列深刻变革。与此同时，管理团队也完成了“三个转变”：生产技术管理型向经营管理型转变，经营管理型向绩效管理型转变，绩效管理型向公司治理型转变。尤其是治理时代的到来，对企业的管理团队提出了与管理时代不同的要求，主要有以下几点：

一是树立以股东利益最大化为核心的价值观。治理时代企业管理团队的目标设定、组织发展、资源重分配与绩效评估都建立在价值创造的基础上。企业是由股东投资成立的，企业的生存发展有赖股东的支持。企业所有的目标，都应该是让投资人有很好的回报，让投资者满意。

二是深刻理解公司战略和业务策略。管理团队的所有成员都应该知道公司的发展战略是什么，三年目标和五年目标是什么，实现当年效益的策略是什么。

三是增强财务专业知识，提高财务管理能力。企业里很多管理者是从技术人员和行政人员转化而来的，财务管理和资本运作往往是弱项。然而，企业是由数字构成的，没有财务和数字方面的知识，何谈经营管理，也无法与股东、基金代理人、财务专家对话。

四是增强与投资者沟通的能力。如何向股东全面介绍情况，回答股东的问题，让股东放心，获得股东的理解、信任和支持，这些都是公司管理者的责任。企业发展所需的资金来源于直接融资和间接融资。直接融资就是投资人的投资，只有让投资人相信企业能做得好，他们才愿意投资。

五是组织架构搭建要规范，满足投资者要求，追求董事会、监事会、执行层之间的相互制衡与效率的平衡。对于董事层来讲，最重要的是要有战略眼光、决策能力、责任意识、良好的沟通协调能力。对于经理层来讲，最重要的是要有管理能力、从业经验，具备良好的理解能力、把控能力和攻坚克难的执行能力。

六是管理团队的搭配要注重专业结合。过去企业是生产型企业，企业领导大部分都是生产管理型人才；进入市场经济时代，许多营销人才成为企业高管；企业上市后，财务人员开始出任高层领导；进入技术创新时代，高科技人员进入到高层团队；进入治理时代，关键在于团队成员的相互配合和协同，将管理、财务、科技、生产等方面的人员合理搭配起来，根据市场对企业的定位取向，确定哪个专业的人员为主导。治理时代的企业领导人应由具有良好的战略眼光、成熟的管理经验、丰富的财务管理知识、熟悉法律和具有良好沟通能力的人员出任；还要根据战略规划和战略实施步骤，选择适应战略目标需求和具有战略执行能力，分别具备决策型、经营管理型、技术创新型和复合型素质的成员实现合理搭配。

——节选自2006年6月26日在中国建材集团2006年人力资源工作会上的讲话

伟大的公司需要伟大的董事会

董事会的本质是什么

公司治理的核心是董事会，就如公司治理没有固定模式一样，各个国家的董事会也没有一个固定模式，如德国是监事会模式，英美董事会模式相同，日本则是社长拥有绝对权力，会长（董事长）是一个象征性的人物，由退休的社长出任，有点儿像“退二线”。这些不同的模式是由各国的国情和文化决定的。在中国，建立完善高效的董事会制度，是社会主义市场经济推进的必然，也是企业按照《公司法》运作的起码要求。

董事会的本质是什么？社会主义市场经济决定了公司是经济活动的主体，董事会作为股东会的信托组织，是公司的领导层和决策层，是企业决胜市场的战略性力量。董事会有点儿像战争时期的总参谋部，要定战略、做决策、管大事、把方向，能够运筹帷幄之中，决胜千里之外。董事会又像教导处，要积极指导和促进经理层正确地理解和执行董事会的战略决策，创造性地开拓经营、创造绩效，把更多的经营性事务授权给经理层，使内部制衡与市场效率相结合，进一步提高企业的决策质量和执行效率。

关于董事会的地位和作用，有两个误解需要澄清。第一个误解是，董事会是在企业之外或在企业之上的组织。事实上，董事会在企业之内，是企业的领导机构和核心组织。一些学者认为，公司治理是西方“三权分立、相互制衡”的宪政思想在公司中的体现，这个观点我不完全同意。关于制衡机制，主要是形成权力机构、决策机构、监督机构和经营者之间的制衡，其中董事会对经理层的制衡是单向的，不存在所谓

的双向制衡。经理层是董事会的受托组织，代为完成执行层面的工作，经理层的所有权力均来自董事会。

第二个误解是，董事会只是一个监督机构。其实，监督职能只是董事会的职责之一，而且董事会本身也是被监督者。公司做不好，董事会难脱其咎；公司做砸了，一定是董事会出了问题，股东会果断撤换董事会。经理层执行不力，责任也在董事会；经理层可经由董事会授权做决策，但如果决策出了问题，仍由董事会负责。可见，董事会并不像有人想的那样，是一个只会对经理层报请的方案说“Yes”或“No”的消极组织。“你来干我来看，干不好就换人”，董事会对股东承担企业经营和发展的责任与义务，对公司的发展、绩效和风险负有全部的不可推卸的责任，对经理层负有指导、帮助和支持的责任。

美国学者鲍勃·加勒特的著作《鱼从头烂》，借用“鱼从头烂”这个中国谚语，强调“组织健康的关键在于有一个考虑周到、尽职尽责的董事会”。西方人认为，“伟大的公司需要伟大的董事会”，一家没有强大董事会的公司，注定不会成为一家有竞争力的好公司。

——节选自2014年11月6日在第十届中国上市公司董事会金圆桌论坛上的演讲

董事会：仪式型——开放型——积极进步型

建立董事会是企业现代制度建设的基础。纵观董事会的历史沿革，前后经历了三个阶段：

第一个阶段是仪式型董事会，大家开会基本不发言，听资深董事讲，听董事长讲。当年搞百户试点时，基本就是这种情况。企业大多是“一套人马两块牌子”，董事长、总经理是一个人，或者一拨人分分

工，董事会成了变相的党政联席会，而且当时也缺少社会改革配套的大环境，那场改革未能深入下去。

第二个阶段是开放型董事会，或叫解放型董事会。这主要是美国安然、世通等事件后，美国《萨班斯法案》对董事的责任有了严格要求。董事长成了召集人，强调一人一票，董事倒是有了责任感，但往往一人一把号，各吹各的调，董事会的运作常常和执行层形成尖锐的对立，意见统一不起来，导致董事会的决策效率低下，进而影响了企业的绩效。

第三个阶段是积极进步型董事会，要求董事会不仅要制衡，还要谨慎决策、充分沟通，和经理层们一起面对问题，为公司的发展创造价值。也就是说，真正良好的公司治理不仅要防止错误行为发生，更要在本质上改善公司业绩。相比之前强调制衡的董事会，积极进步型的董事会在工作方式上有明显区别。董事长不搞一言堂，而是作为组织和协调人，让大家积极发言，提建设性意见，同时和执行层进行良好的沟通。这样的董事会才是能创造价值的董事会，是积极促进管理层努力创造业绩和完成任务的董事会。现在，国资委董事会试点推行的正是积极进步型董事会，相比传统公司治理结构下的董事会是一个历史性的进步。

试点工作刚开始时，大家曾有过一些担心，比如：

董事会会不会像过去那样成为橡皮图章，形同虚设？

董事会越俎代庖，过分干预经理层的日常经营工作，导致决策权与执行权行权不顺。

董事长一人说了算，外董作用不能充分发挥。

内董与外董之间、董事与经理层之间沟通欠缺。

但是，通过建立积极进步型董事会，大家担心的问题都得到了较好的解决。现在，企业日常工作中经常能听到的是一套新说法，比如：

这是董事会的决定，我们必须按董事会的决定办！

这件事应提交董事会审议，由董事会决定。

事情再急，也要等董事会决议后再执行。

这件事还应及时报告外部董事。

外部董事来我们单位考察调研了。

透过这些话，我们认识到董事会的规范运作在企业经营发展中起到了至关重要的作用，董事会作为企业的权力机构已经确立，董事会机制已深入人心。

——节选自2010年6月30日在国资委建设规范董事会工作培训会上的发言

解决政企分开的“一把刀”

综观全球大企业的治理结构，出资人直接管理企业的寥寥无几，大多是采取委托代理模式。这种模式的核心问题，就是建立规范的激励与约束机制。谁的机制建立得好，谁就有制度优势。

1994年国家经贸委搞现代企业制度试点时，提出“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的十六字方针。2005年以来，国资委大规模推行董事会试点，朝着完善现代企业制度、建设规范的公司治理结构、给董事会更大的独立性和权力空间这个方向积极探索。包括中国建材集团在内，多数央企都建立了规范的董事会运作体系。过去，国企很突出的两个问题是内部人控制和行政干预较多，现在董事会试点从最核心的地方入手，探讨建立起以外部董事占多数、为主体的独立董事会，

形成完全不同于过去行政管理式国企治理结构的新的制度模式。在这种新的模式下，国资委是出资人代表，董事会是受托经营企业的机构，请一些有决策能力和水平的董事做决策，再找一批年富力强的职业经理人执行，形成了“国资委——央企董事会——央企经理层”的清晰的委托代理模式，真正建立起所有权和经营权分离的规范的治理结构。

多年来，董事会试点工作取得了明显成效。首先是调整了企业与政府的关系。国资委作为出资人，着眼于国资监管和对企业方向、政策、制度的规范和建设，同时赋予董事会决策权，主业之内的项目由董事会决定，非主业项目向国资委报告。此外，包括一些社会精英在内的外部董事在公司董事中占多数，并担任专业委员会主任。外部董事的进入使公司的决策机制发生了变化，从根本上否定了过去那种“一言堂”“家长式”的管理制度，这是很了不起的改革。这些年我们总讲政企分开，怎么分、从哪分，这个界面应该是董事会。董事会像一把刀，解决了政企不分的问题，只有产权清晰、权责明确、政企分开，才能管理科学。

再就是调整了企业和市场的关系。董事会试点是央企从制度上市场化的一项工作，央企要真正走向市场，成为市场中规范的竞争主体，就必须在制度的设计上和市场接轨。只有通过规范的董事会运作这种市场化、制度化的安排，才能使决策更加科学规范、公开透明。决策层和执行层的分离，增加了有效的制衡，也在一定程度上强化了风险防范。

总之，规范的董事会制度是国企全面建设现代企业制度的重要举措，是从个人负责制向集体负责制的转变，是从个人独断决策向科学民主决策的转变，是企业决策与执行主体从混合型向分离型的转变。有国资委领导曾这样评价：

“央企建立规范的董事会，不亚于神舟飞船成功发射”。

——节选自2012年7月10日在“央企市营”成长模式暨新书发布会上的讲话

确保公司的独立性

现代公司制的基础是公司的独立性，公司的独立性则要通过具有一定独立性的董事会来实现。董事会是股东的信托责任组织，董事应对股东负责，认真倾听股东的声音，维护股东的利益。但董事会一经选出，又是独立于股东而运作的，并对公司承担法律责任。证监会对上市公司有“独立董事必须保持三分之一以上”的规定，除了出于保护社会小股东的利益的目的之外，一个重要的原因是确保董事会的独立性。

董事会的独立性又确保了公司的独立性和法人财产的完整性。股东以出资人形式对公司负有限责任，而董事会的各位董事对公司负法律责任和无限责任。股东若超越《公司法》扩大对公司的权力，会引起连带诉讼，担负起本不应由股东承担的对公司的无限责任。这就是法律中所谓的“刺破公司面纱”，又叫公司人格否认。股东的意志应该通过股东会选举董事会和依法派驻董事来实现。

公司的独立性在市场经济中应该得到尊重，事实上公司的独立性也有助于保护股东的利益。我曾对新加坡一位国企的高层人士说：“你们也是国企，但你们用决策市场化来修正国际上对国企缺乏独立性的非议”。他回答道：“你算是把话说到根儿上了。”我们到国外投标，往往股份公司容易中标，而集团公司很难中标，因为当地政府常常认为身为国有企业的集团公司不够独立。因此，要认真对待公司的独立性这件事，真正按照《公司法》改造国企，使其变为有限公司或股份公司。

保障公司的独立性，其实是对各级股东的要求。在这方面，目前很多央企面临“双层董事会”困境，即集团母公司和控股核心企业董事会之间的决策冲突。大家的疑问是，国资委作为出资人，在集团公司设立董事会，这与二级公司董事会的性质一样吗？集团董事会往往是国资委派出的外部董事占多数，而控股核心企业常是上市公司，其中不少还是海外上市公司，其董事会以独立董事为特色，两层董事会在制度设计和运作方式上有不少差距。处理双层董事会问题，目前国资委系统有三种模

式："神华模式"是集团董事会和上市公司董事会"一套人马两块牌子"，"中铁模式"是由子公司董事会代管母公司的壳，"宝钢模式"是传统的母子公司集团管控模式。我主张采用中国建材集团和国药集团的模式，即规范化的控股管理模式，以控股的形式，通过股东会及委派的董事行权。

公司治理是一门大学问，理不顺就会乱。从集团公司来看，对子企业董事会的管理，需由股东会、董事会等规范的治理机构进行。从各子公司来看，其董事会是落实集团经营战略的组织，子公司的董事尤其是董事长，要把决策事项作为提案提交到集团经营班子，经营班子作为提案人再提交到集团董事会，集团董事会的意见由子公司董事或董事长带回所属企业董事会。所以说，集团与投资的股份公司之间并非简单的上下级关系，两者是按照股权来分配权力和利益的，要依市场化方式进行管理。集团公司不能再以上级单位名义向股份公司下达"红头文件"，股份公司也应依法向所有股东负责。实际上，现在常用的一些行政性文件等是治理结构中的瑕疵，超越了出资人权限。如果投资方超越了股东权限，有限公司就是不独立的，责任甚至会上移到政府主管部门，遭遇经济诉讼时，原告不仅可以向上级公司索赔，还可能会追溯到政府。

另外，各级董事会有不同的职能，例如，母公司董事会负责投资决策，子公司进行市场决策、对利润负责，工厂则对技术与工艺的管理进行决策，并对成本负责。我们要在实践操作过程中把法律边界搞清楚，提高集团整体的公司治理水平。

——节选自2012年10月刊《董事会》杂志之《董事长与董事会》

建立合规绩效学习型董事会

什么是一流的董事会？我的答案是，一流的董事会是积极进步的合规、绩效型与学习型董事会。

董事会应是合规的。合法合规是董事会运作的基础和前提。从内部讲，董事会的合规性体现在日常运作的方方面面。比如，建立健全董事会工作制度，科学规范地设置专门委员会，按规定条件和程序提交议案、召开会议并进行规范和公开的表决等，确保董事会和董事严格按照公司章程和董事会工作制度履职。从外部讲，董事会的合规性体现在：一是遵守国家和国际的各项法律法规；二是遵照国务院国资委有关要求和规定，把握公司发展方向，维护出资人权益，指引和带领公司实现国有资产的保值增值，并承担相应的社会责任；三是及时公开透明的信息披露，杜绝一切腐败行为，诚信正直，对股东、利益相关者及社会民众负责；四是有责任和义务确保并监督企业的各项生产经营活动，保证生产过程的环保合法和产品质量的安全合规。

董事会应是绩效型的。董事会应能动地为企业创造绩效，为企业发展服务、为股东创造利益，这是衡量董事会工作的最终标准。如何建立绩效型董事会？第一，董事会要从长远角度，用战略眼光审慎地做出决策。董事会战略决策的本质在于必须在三个方面达成一致意见：我们的目标是什么？我们用什么方案达到这样的目标？我们决策依据的信息来源是什么？董事会是股东的信托组织，应高度关注集团公司战略规划、制度建设、重大决策、经理层管理等重大事项，不能成为一个单纯为经理层提出的各类项目进行审批的机构。第二，重视和关注公司的长远利益和绩效。董事会既要关注短期经营成本，又要关注股东的长期预期；既要关注公司治理的合规性，又要关注公司绩效；既要关注年度预算，又要关注长期的股东价值。董事会的每位成员都应熟知公司财务状况，看得懂财务报表，重视财务预算，关注公司KPI。第三，董事会要高度重视并认真对待股东的评价。第四，董事会要按照企业的特点量身定制适合企业的商业模式和管控模式。中国建材集团身处充分竞争领域中，要研究充分竞争领域内企业的运行模式。

董事会应是学习型的。所谓学习型董事会，是指能够树立董事们的共同愿景，改变他们的心智模式，强化团队学习，形成高素质的决策团队。学习型董事会强调的是，董事会怎样在合规与绩效之间取得平衡。董事会经常要面对一些艰难抉择，董事们要本着对股东负责、对企业负责、对自己负责、对历史负责的态度做出判断。譬如，既要推动企业发展，又要把企业置于审慎控制之下；既要完全了解公司经营运作，又要站在外部立场客观判断公司长期发展前景；既要对本地的短期需求非常敏感，又要兼顾范围更大的区域性、全国性和全球性的发展趋势；既要关注本公司自身商业需求，又要对其他利益相关者负责。所以，董事会的决策过程是基于董事会针对所面临抉择进行学习的过程，从常规性、政策性的学习到战略性学习都必不可少。董事会要加强学习型组织建设，带领经理层实施相关决策，并不断做出更高水平的决策。

——节选自2011年6月《国企》杂志之《从合规到绩效》

充分发挥外部董事作用

外部董事制度是区别于传统国企董事会的重要标志，也是根治企业内部人控制顽疾的根本措施。外部董事占多数对于董事会的制衡和决策的透明性、公正性、科学性起到了关键性作用。如何充分发挥外部董事的作用，避免外部董事被边缘化？

首先，内部董事和高管层要坚持“两要两不要”和“三个确保”的行为原则。即要保护外部董事的“外部性”（独立、客观），要帮助外部董事专业上“内部化”（提高专业水平）；不要拉拢外部董事，不要隐瞒外部董事；确保外部董事的独立性，确保外部董事获得信息的完整性，确保董事会决策的客观公正。

其次，在外部董事与内部董事、外部董事与经理层之间建立良好的沟通机制。这是事关董事会决策质量和运作水平的重要因素。一是组织外部董事深入企业和市场进行考察调研，邀请外部董事参加公司重要会议和重大活动，多角度了解企业信息。二是非外部董事特别是董事长，要注重与外部董事的沟通，遇到重大事项时，董事长应主动与监事会主席、主导外部董事交换意见。三是保证外部董事获取信息的渠道充分畅通，既报喜又报忧，尤其不能隐瞒负面信息。通过这些沟通和交流，保证外部董事了解的信息是准确、及时和真实的，为董事会做出正确决策奠定基础，也可以使董事会和经理层的工作衔接更加紧密和顺畅。

再次，充分发挥主导外部董事、外部董事长的作用，确保外部董事之间的沟通交流和谐畅通。由于外部董事为企业承担着责任，因而应该给予他们尊重。董事不是耀眼的光环和飞来的待遇，而是承担着巨大的责任和风险。董事对股东承担信托责任，对公司负有法律责任和无限责任，决策失误甚至还要负刑事责任。因而在成熟市场里董事并不好找，而且公司要为董事上高额保险。正因如此，制定制度时要全面考虑责、权、利的有机结合，股东和经理层也应充分尊重包括外部董事在内的所有董事。

中国建材集团和国药集团的董事会都是外部董事占多数。在中国建材集团的11名董事中，内部董事有4人、外部董事有6人、职工董事有1人。这些外部董事都是决策高手，他们来自不同行业，经验丰富，站位很高，与内部董事形成很好的互补。在国药集团的9名董事中，内部董事有3人、国资委体系有3人、社会聘请有3人，我作为外部董事担任董事长。这种“三三制董事会”，我认为比较理想，也更加公开、透明、独立。其实，董事不在多，9名就够了，如果公司规模大了，可再多聘请2名社会精英。外部董事长模式可以使董事长从企业内部的关联利益中脱出身来，更好地站在出资人的角度思考和解决问题，反映出资人的意志。另外，两个董事会都下设专门委员会，名称上略有不同，但职能基本一样。薪酬与考核委员会、审计委员会全部由外部董事组成，常务委员会、战略委员会、提名委员会都是外部董事占多数，而且除了提名委

员会之外，其他都是由外部董事任主任。

国药集团一位来自新加坡淡联企业的外部董事曾跟我说，中国央企的董事会比新加坡做得还好，因为在新加坡，很多企业的董事是自己聘的，董事长在场时，好多董事不敢多说话。但中国央企的外部董事是国资委派的，敢于发表意见，用不着看别人的脸色。这也从一个侧面说明，我们的外部董事制度真正发挥了作用。

——节选自2011年4月23日在国资委董事会运作专题培训班的发言

做好董事长是一门艺术

积极的董事长=班长+战略家+老师

2005年11月，中国建材集团设立董事会时，我由总经理改任董事长。在进行国资委任职谈话时，我说："我会是一个积极的董事长，带领董事会为企业制定战略、为企业增加价值，而不只是做简单的制衡。"做个积极的董事长并不容易，至少需要同时扮演好三个角色：班长、战略家、老师。

董事长不是传统意义上的行政首长，而首先是董事会的班长和灵魂人物，要具备一定的"智商、情商、德商"，能主持开好董事会会议，引导董事会充分地进行信息沟通、风险评估、规范决策，形成既有讨论又能团结合作、规范高效的董事会氛围。作为一班之长，董事长的沟通能力要非常突出。因为董事会决策是一个互相沟通、互相学习、取长补短的过程，董事、监事、董事长、总经理由于信息、角度、阅历和经验的不同，在经营管理中的决策、执行和实施过程中经常会产生这样或者那样的分歧，甚至会产生激烈的争论。我们常讲让董事充分发表意见，但能达成一致意见才是董事长工作的成功，董事长要努力让大家理解事情的全部，确保决策质量和效率，这只能通过加强沟通来解决。

有一次在国药集团开董事会会议时，对于经理层提出的购买某地区医药网络的方案，外部董事们有些不同意见，认为收购价格比较高、风险比较大，但如果该方案被否决，就意味着该地区的网络会被别人拿去，这会影响整个战略布局。于是，我提出先休会，并和5名外部董事逐一沟通，达成一致后董事会会议得以继续，方案获得通过。这个项目后来做得非常好，所有董事都十分高兴。

董事会是决策组织，董事长应是头脑清晰、视野宽广、善于学习的战略家，能全面、长远、系统地考虑战略问题。董事长要明确对股东的信托责任，听清股东声音，把握企业方向，拿出更多的时间读书、学习、调研、思考，引导董事会成为纵观全局、把握机遇的战略性决策组织。同时，做积极的董事长也不能积极过头，要清楚自己的职责，把握好与执行层的关系。

董事长还应是一位老师，不仅自己要有超强的学习能力和丰富的管理经验，还要肩负起引导全体董事一起建设合规、绩效型、学习型董事会的责任。我白天的工作很忙，晚上回家也要看资料、读议案，经常工作到半夜。但是，董事长认真了，董事们也会认真；大家都认真了，董事会就不会糊弄事，决策质量才会有保证。

如何衡量积极的董事长的工作？我觉得有三条标准：一是股东满意，用企业良好的绩效和价值的提升回报股东，超额完成央企负责人的各项目标是我们要达到的基本标准。二是企业运行层次清晰，行权顺利，运作有效，能充分调动董事层、经理层和员工的积极性和创造热情，并最大限度地使大家受益于企业的成长。三是防范风险和守法经营。市场环境复杂多变，新技术层出不穷，监督越来越严格，作为董事长，这个负责为企业眺望远方的人一刻也不能大意。

由此可见，董事长这个职务并不轻松。大家常讲，“找总经理容易，找董事长难”，这句话并不一定完全准确，但足以说明做好董事长的难度之大。

——节选自2011年11月刊《董事会》杂志之《董事会的本质》

如何开好董事会

开好董事会是董事会运作的基础，也是董事履责的关键环节。董事长与其他董事一样，拥有一人一票的权利，不过作为董事会的召集人，董事长又需要有独特的领导艺术和组织才能。在开好董事会方面，以下几点要格外注意：

一是充分掌握信息。这是正确决策的前提。在董事面前，公司没有秘密可言，要让董事真正成为“家里人”。董事可以通过董事会简报、经营报告等了解公司的运作情况、项目进展、重大事件。同时，还要深入企业调研，掌握第一手资料，不断强化专业培训，增加对行业、企业的了解，提高综合决策水平。

二是做好议案。议案质量一定要高，要把待审议的事情说清楚，数据资料等要尽量翔实。议案不成熟会影响决策效率和质量。

三是充分讨论。董事会成员要进行充分的团队互动，做到知无不言、言无不尽，从不同的角度审议项目，充分发表意见。董事会是一个决策机构，讨论问题时应像个学术组织，积极又热烈，而不只是一团和气。充分讨论的过程，也是加深认识、逐渐接近真理的过程。同时，还要讲究议事效率，要能形成一致意见，确保董事会会议的效率，否则开一天会连一个决议都没有达成，就很失败了。中国建材集团和国药集团的董事会对重大事项都进行了认真审议，过程中不乏激烈的讨论，也不乏波折。国药曾有一个项目上了三次董事会会议才审议通过，这充分说明董事会做决定时的慎重。另外，董事会上要坚持现场唱票，要程序规范。

四是董事会要议大事。董事会主要抓大事、抓方向、抓战略、抓重大决策、抓选人用人，不能越过经理层管执行层面的事情。现代公司制中运作的过程就是要各负其责，各司其职。董事会是股东会的委托代理机构，经理层是董事会的委托代理机构，委托代理成果的优劣取决于委托代理成本的高低，追求委托代理成本的最低化，这是核心。董事会可以授权经理层在一定权限内进行决策，但是授权不免责，责任还是要由董事会承担。

董事会能否开好，从根本上说，反映了一个企业的董事会文化。董事会文化决定董事会的决策质量和工作效果。董事会是一个精英团队，应该源于共同的愿景和价值观走到一起。我一直提倡独立、开放、包容的董事会文化。独立，就是确保董事会的独立性和董事的独立性，让董事独立客观地发表意见；开放，就是透明公开、充分沟通、高效运作，既要发挥董事的长处，也要调动经理层的积极性；包容，就是互尊互信、团结合作、共同进步，形成和谐包容的良好氛围，并能引领和带动整个企业的文化建设。这里需要特别提到的是，优秀的董事会秘书是推动董事会文化建设、确保董事会顺畅规范运作的重要条件。董事会秘书的提名权在董事长，这是董事长为数不多的单独权力，应该精心物色好董事会秘书这个重要人选。

国资委的一位局长有一次参加了国药集团的董事会，会后他感慨道："你这董事长当得不容易，左一勺右一勺的，处处都得平衡好。"的确，怎么把大家的意见统一起来开好董事会，需要董事长的包容和智慧。做好董事长既是一门学问，也是一门艺术。

——节选自2012年7月26日在国药集团2012年半年度工作会议上的讲话

董事长和总经理：一个看路一个拉车

许多关于公司治理的书常会讲到CEO和董事会、董事长之间的冲突。怎么处理好这个问题呢？从董事长的角度说，就是按照"规范决策、合理授权"的八字方针，把董事会开好，把决策做好，做到"把好自己的关，掌好自己的权"。从董事长和总经理的关系角度说，就是要守好责、定好位，做到不缺位、不错位、不越位。

第一，董事长要明确自己的定位。我国企业的董事长大多是从总经理转化而来的，因此要努力转变心智模式，从过去亲历亲为的总经理的定位转变到战略决策者的定位上来。董事长应该站得更高，定战略、做决策、管大事、把方向、抓资源，执行层面让经理层去做，执行权百分之百交给经理层。同时，还要积极指导和促进经理层创造性地开展工作，维护以总经理为主的企业经营工作核心，不干预公司日常事务，使内部制衡与市场效率相结合，进一步提高决策质量和执行效率。比如在国药集团，我只开董事会、研究重大问题，执行层面的事从不干预，大家因此都很尊重我。

很多董事长由于原来当过总经理，做了董事长之后，要么若有所失，要么容易抢执行权，大事小情都要管，一手“包办”，从早忙到晚，虽然自己很累，可是该把握的企业战略和发展方向却没有把握好。因为他们做了很多总经理甚至是办公室主任的工作，不但忽视了企业真正的大事，还搞得执行层无所适从，董事长当得很失败。我想这主要是受我国公司治理文化缺失的客观影响，同时自身也缺乏准确定位。

第二，总经理要向职业经理人转变，完成股东会和董事会交付的经营任务和绩效目标。总经理在执行层，不能放着大量管理的事不干，老想着代替董事会做决策。如果董事会认为决策内容太多，可以切一块下来，例如把中小项目投资审查权通过规范授权方式给予经理层，但这是董事会权力的延伸，而不是经理层自身的权力。这一点一定要搞清楚。

第三，作为决策层的董事会和执行层的经理团队要保持密切的沟通。实践表明，董事长要充分发挥和调动董事会和经理层两个层面的工作热情和积极性，和总经理建立良好的沟通和互动，这对于建立规范的董事会架构，推进董事会决策、提高董事会运行质量是十分重要的。

总之，做企业要把决策层和执行层分开。董事长和总经理的角色定位、思维方式、能力要求等完全不同。董事长要看上面、看外面，总经理要看下面、看里面，二者一个“抬头看路”，一个“埋头拉车”。只有真正做到各司其职、各负其责、团结协作，才能实现董事会和经理层的和

谐运转。

——节选自2011年8月16日在中国恒天集团的交流发言

做“双料董事长”的那五年

媒体称我为“董事长专业户”，这话不假。从40岁开始，我就一直在做不同类型的董事长，陆续担任了北新集团董事长、北新建材A股上市公司董事长、中国建材集团董事长、中国建材集团H股上市公司董事长。2009年5月~2014年4月，在担任中国建材集团董事长的同时，我被任命为国药集团董事长，成为迄今为止身兼两个央企董事长的唯一一人。对于这段“双料董事长”的经历，不少人感到很好奇：“两家企业的业务风马牛不相及，一家做建材，一家做医药；一家处在周期性行业，一家处在非周期性行业。你是怎么当这个跨界掌门人的？你如何一心二用？”富士康总裁郭台铭曾开玩笑地说：“你要么是一个奇人，要么是一个精神分裂症患者。”

其实在欧洲，身兼两个企业董事局主席的人不在少数，因为大企业在决策形成、战略制定等方面很相近，而且企业规模越大就越相近。拿水泥行业来讲，瑞士霍尔希姆公司（Holcim）原本是一个家族企业，11名董事全部是外部董事，董事长同时担任欧洲三家公司的非执行董事长。但在我国的大型企业尤其是央企里，一人出任两个企业的董事长确实是一件新鲜事。

两个董事长，虽说名称相同，但工作内容却不一样。在中国建材集团，我是董事长，同时兼党委书记、法定代表人，事情多一些；在国药集团，我是外部董事做董事长，是职业董事长，不坐班，类似于西方企业的非执行董事长，总经理是法人代表。

在两家企业中，我的主要职责都是把握方向，进行重大战略决策，以及布道企业文化和经营思想。我有两个角色：一个是董事长的角色，任务是开好董事会，借助各位董事及整个企业的治理资源，做出最好的决策；二是布道者的角色，不停地把企业文化、观念传递给大家，类似于老师。这两件事，一件是把握方向，告诉大家朝哪儿走，目标是什么；一件是创造并传递思想，告诉大家信什么、坚守什么。在时间分配上，我在中国建材集团的时间约占2/3，在国药集团的时间约占1/3。同时担任两家企业的董事长确实很忙，5年里我基本没有周末，只知道几月几号，不知道是周几。《华夏时报》曾为中国的4位董事长画漫画，我被刻画为“最忙的董事长”，漫画抓住了我的主要特征，画得很传神。

同时担任两家央企的董事长，对我来说是个不小的挑战：一是时间紧。尤其是最开始的两年，为了尽快熟悉国药集团的业务，我对基层单位进行了大量调研。二是任务重。这5年恰逢两家企业快速发展、实现腾飞的重要阶段，两个企业的董事会做了大量决策，工作量很大。三是跨度大。两家企业分属建材和医药行业，做两个董事长，主持两个董事会，我要经常转换思考频道。建材是重资产业务，国药是轻资产业务；建材主要做制造，国药主要做销售……但是，这种大跨度的对比也激发了我的新思考、新想法，这是难得的收获。不同的事物虽有各自特殊的规律，但在很多道理上是相通的，跨界经营有助于触类旁通、经验互补。四是角色难把握。作为国药集团的外部董事长，我很好地处理了与总经理、党委书记的关系。有央企领导人认为：“‘三驾马车’的模式不是好模式，但宋志平在国药集团处理得很好。”同时做两个董事长也有好处，可以产生协同效应，共享资源和经验。例如，我出差时可以同时带着两个团队，两家企业通过发挥协同效应扩大了影响力，两个经理班子也相互借鉴学习交流，受益匪浅。做两个董事长虽然很辛苦，但我没有顾此失彼的感觉，而是渐入佳境。两家企业都成为央企快速成长的典范，两个董事会也都在良好的轨道上运行，我感到很欣慰。

2014年4月，我从国药集团届满卸任。一些人不解：干得好好的，为什么要离开呢？但我认为，企业家不长青而企业长青。企业是企业家

的孩子，孩子长大了，就该放手了。5年里，国药集团有了清晰的战略方向和完整的业务平台，营业收入从360亿增加到超过2 000亿。2013年，国药集团和中国建材集团一道双双进入世界500强企业的行列，国资委当初交给我的任务已经顺利完成。这5年的时光很难忘，也很珍贵，我觉得作为央企董事职业化的一种尝试，同时做两个董事长是对跨行业任职能力、个人学习能力、外部董事长承压能力、内外董事角色转换能力的综合考验。有记者问我这种模式能否复制，我的回答是要因时、因事、因人而定，如果条件不具备就不必勉强。

——节选自2014年11月25日在武汉理工大学的演讲

“三匹马”拉好“一驾车”

在国药集团，董事长、总经理和党委书记是分设的。我作为外部董事担任董事长，总经理是法定代表人，党委书记是国资委任命的，董事会、经理层、党委三者之间既不是简单的分权制衡的机制，也不是平面化的分工合作机制，而是各自定位明确，相互之间沟通良好，一心一意谋发展，形成了“三匹马”齐心协力拉好“一驾车”的良好局面。

在发挥董事会战略引领作用方面，董事会坚持对出资人负责、对企业发展和绩效负责的原则，着力抓战略规划、抓重大决策、抓优化资源配置，建立规范的治理体系，使公司战略方向更加清晰，决策质量进一步提高，公司发展更加稳健。

在协调董事会与经理层关系方面，外部董事长制度下的董事会规范决策、合理授权，充分信赖、发挥经理层的工作热情和创造性，全力支持、维护以总经理为主的经营体制。董事会着眼于企业的长期、可持续发展，着重于公司的发展战略、中长期规划、投融资计划、财务预决算

及资本层面的重大问题，不插手经理层的日常经营工作，积极指导和充分调动经理层的积极性和创造性，把更多的经营性事务授权给经理层，在制衡和效率的有效统一上找到了很好的结合点。

在协调董事会与党委的关系方面，董事会坚持对重大问题统一决策、企业党组织参与重大问题决策的原则，既充分保证党组织的政治核心地位，又确保董事会的重大决策主体地位；既坚持党管干部的原则，又保障董事会依法选择经营管理者；既有效发挥各自的作用，又不丧失效率、不模糊责任。在二级子公司重要人事任免问题上，充分发挥党委书记担任主任的提名委员会的作用，采取由总经理提名、提名委员会组织考察、党委集体讨论把关、提名委员会提交董事会审议决定的一套干部任用制度。董事会的提名委员会成为党委决策和董事会决策的重要结合点。

国药集团董事会结构具有独特的组合优势。党委书记、纪委书记进入董事会，使党委直接参与董事会决策。6位外部董事中有央企高管背景的管理专家，有医药行业专家，有来自高校的财经专家，还有来自海外的资深投资专家，他们利用自身专长从不同角度对董事会决策做出客观独立的判断。这种组合优势，对妥善处理好董事会与经理层、党委的关系，形成各负其责、协调运作的公司治理机制起到了很好的作用。

——节选自2011年7月26日中国医药集团董事会2010年度工作汇报

第五章

团队与组织

企业不仅是谋生的手段，更是乐生的平台。只有全体员工齐心协力，企业的巨轮才能乘风破浪、扬帆远航。团队与组织是我们最宝贵和最值得珍惜的财富。企业要想在竞争中取胜，必须依靠一支有理想、有激情，能打硬仗、善于学习的优秀队伍。



以人为中心

人是最宝贵的财富

提到企业，人们首先想到的可能是厂房、设备，其次是产品，最后是资本。但我却认为，企业中最重要的是人，是那些富有奉献精神和创造力的干部员工。人是企业最重要的因素，是办好企业最可依靠、最牢固的基础，是推动企业前进的根本动力。怎么看待人是企业中最重要的事情。

从工业革命以来，企业的根本目的一直设定在获取高额利润上。泰勒先生的“马钟计时法”开启了科学管理时代，把工人当作机器，把人的动作工序化，强调的是怎样最大限度地发挥人的效率，精确安排人的时间以及人机料的搭配。卓别林主演的电影《摩登时代》，就表现了工业革命时期工人像机器一样工作的场景。随着经济的发展和社会的进步，企业进入了以人为本的管理时代：重视改善员工的工作、生活、学习环境，激发员工的工作热情、积极性和创造性，培养员工的团队精神、对企业的热爱和归属感，让员工的成长与企业的发展结合起来。

对于“人”，很多企业起初并没有视之为财富，而是把人看作包袱，相当一部分领导者一提起“主人翁”就摇头，在重重困难面前走投无路时，忽视的往往也是人。这是一个思想误区。人是变化的，如果你把他当成积极的因素来看，你就能体会到“人多力量大”这一道理，如果你把他当成消极的因素来看，那你看到的可能是一个个累赘。美国学者麦格雷戈提出企业管理的X理论和Y理论，我赞同Y理论，即人是积极的、有创造力的。企业的一切应围绕着“人”开展工作，充分发挥人的能动性、让员工满意。

谈到让员工满意，过去时而强调政治挂帅作用，时而强调物质作用，事实上员工满意应该是精神上的归宿和物质上的满足，应反映在员工对企业目标的认同上。员工是企业的主体，企业依靠员工的努力和创造实现最终目标。企业要关心员工，把员工利益和企业利益融合在一起。只有这样，员工才能更好地推动企业发展。同时，员工也要热爱、关心企业，让自己彻底融入企业，多为企业的发展出谋划策，在任何时候都要先考虑企业的长远利益，而不能把个人利益放在第一位。企业的成长壮大从根本上代表了员工利益，只有企业好了，大家的工作生活才能得到保障和改善。

人是企业最宝贵的财富。企业的“企”字是“人”字下一个“止”字，就是说企业离开了人就停止运转、止步不前了。这可以说是中国象形文字的一个经典诠释。企业的财富、企业的进步都是由人来创造的。在激烈的市场竞争中，企业取胜的根本是什么？归结为一个字，即构成企业主体的“人”。

——节选自1996年10月11日在江阴东亚企业文化与社会经济发展研讨会上的讲话

企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人

早在20年前，我在北新当厂长时提出管理要“以人为中心”，这在当时的管理界是比较新颖的。那时候还没有“以人为本”的提法，所以我提的是“以企业为本”“以人为中心”。在北新的价值观中，我写下这样一句话：“我们贯彻以人为中心的企业管理思想，组建一流的员工团队是企业建设的首要目标。我们的干部要同心同德、任劳任怨，我们每位员工要忠于职守、敬业爱厂。”后来，我把以人为中心的理念应用于中国建材集团和国药集团，并把这一思想进一步分解为4句话：企业是人，企

业靠人，企业为人，企业爱人。

企业是人，是指企业是人格化、人性化的，是有思想、有情感的经济组织，被赋予了一定的性格和特征。比如，说起联想，大家会想到柳传志；说起海尔，大家会想到张瑞敏；说起淘宝网，大家会想起马云。做企业应像培养孩子一样，悉心栽培、呵护，让他不断茁壮成长；磨炼意志、本领，让他更好地适应竞争；铸造精神品质，让他为社会所接受。

企业靠人，是指企业的一切都是由人来完成的，要靠领导者的带领以及广大干部员工的努力和付出来发展，企业的所有成绩都来自大家的汗水。

企业为人，是指企业的经营目的归根结底是为了人，为了实现人的幸福。我们办企业是为了服务三个群体：一是企业人，即企业的员工和员工家属；二是投资人，即出资人和利益相关方；三是社会人，即我们要为社会提供更好的产品和服务，创造更多的价值。在北新工作时，我提出做企业的“三个信心”，即“没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比投资者对企业有信心更重要的事”。做企业有了这“三个信心”，就能把握发展的正确方向，否则就会寸步难行。

企业爱人，是指企业要以仁爱之心待人。这是我受孔子“仁者爱人”思想的启发提出的一句话，也是对以人为本理念的升华。实现企业爱人，在企业之内，要发挥员工的积极性和创造性，关心和爱护员工；在企业之外，要积极履行社会责任，努力回馈社会，创造阳光财富，推动社会和谐发展。

做企业应以人为本，处理好上面4个方面的关系，就能把握住企业发展的正确方向。企业的发展和进步离不开人的支撑，坚持以人为本、促进企业发展，把实现人的幸福、人的价值作为企业发展的重要目标和根本追求，这是我们任何时候都不能偏离的主线。

——节选自2015年6月25日在曲阜孔子研究院的演讲实录

管理的目的不是控制而是发挥

以前，我一直把管理的目标定位于改变人，即树立正确的价值观，培养良好的素质、能力和谦恭的性格等。但我也常常为之苦恼，因为有的部下虽然跟我工作了很长时间，但为人处世仍是当年的水平，正所谓“江山易改，本性难移”，为此我常感叹管理的苍白，充满挫败感。

年轻时，我读到毛主席和美国记者斯诺的一段对话，看到毛主席认为自己只是改变了周围的几个人时，我认为毛主席太谦虚了，可随着年龄的增长，我逐渐明白了其中的含义：改变一个人的性格与思想确实很难。后来，一位管理学家对我说：“管理重要的不是对人的控制而是让人充分发挥潜能。”这给了我很大的启发，使我豁然开朗。后来我把管理的目标定为“改善和发挥”：发挥大家的长处，包容大家的弱点，让他们慢慢地改善和提高。

拿中国建材集团来说，我们在全国各地有上千家企业。像二级、三级企业的一把手，我非常了解他们的专长和能力，我所做的只是给他们讲清战略思路和文化理念，适时给他们鼓励和提醒，生产经营方面的事从不干涉，让他们甩开膀子放手去干，大家越是做得起劲，能力越是发挥得好，企业就会越做越好。

提到对人的管理，大家常常联想到各种考评制度和考评工具，这些虽然必不可少，却不是管理的目的所在。在北新工作时，我曾去英国进行企业人力资源管理培训，学习过英国企业的360度考评。这种考评方法是上下级之间互提意见，之后充分讨论，达成共识。考评的目的是为了促进工作，通过充分沟通提高每个员工的能力和水平。其实，360度考评是一个管理的过程，它的主要目的是服务于员工的发展，促进企业

的工作，而不是对员工进行晋升、奖励或绩效考核等行政管理。然而，我们的企业经常把考评和晋升、涨工资联系起来，把考评变成了奖励制度。像360度考评这样的管理工具本来是很健康的，却被功利化了，失去了其管理的初衷。

实际上，管理就是要调动和发挥人的最大潜能。现实中不同的人有不同的性格、不同的经历，再好的管理也只能做到“求同存异”。能做到用人所长，让大家认同企业的方向和文化，鼓励大家把聪明才智发挥出来就可以了，没有必要拘泥于每个人的性格特点，这样才能成为一个有智者和长者风范的企业家。

——节选自2013年5月9日在清华大学经济管理学院的讲课

小型涨落是进化过程

做厂长时，我经常为这样一些事苦恼：怎么能让同事们都满意？给大家涨工资，但有的高、有的低，产生矛盾怎么办？如果有同事明确表示不满意，我心里就更纠结了。我希望每个人每天都顺顺利利、高高兴兴的，但现实中这个愿望很难实现。

后来，MBA课堂上老师的一句话让我茅塞顿开。老师说：“小型涨落是进化的过程。”涨落是一个物理学名词，指的是矛盾和冲突。大矛盾、大冲突会伤害感情和破坏团结，但小矛盾、小冲突是客观的，甚至是有益的。我一下子意识到，这句话说的正是我在管理中遇到的问题，它改变了我的管理思维。

有一次厂里分房子，有个年轻人来问我，为什么别人能分到房子，他却分不到。我心平气和地和他一起分析了问题所在。年轻人听完我的话后什么也没说就走了，我想他回到家可能会大哭一场，但是哭完之后

他一定能够想通这件事，并有所进步。第二年，这个年轻人分到了比前一年还要好的新房子。其实，想想看，或许人的一生都是在矛盾中度过的。有矛盾、有纠结才会引发思考，才能有所收获，才能知道自己想要什么、未来的方向在哪儿。

经过实践，我明白了一个道理：正是这些小冲突和小矛盾促进了团队的进化。有了这些情感的刺激和心灵的撞击，人才能前进，如一潭死水的团队只会退步。所以，企业内部管理还是得用一些考核和激励的手段，开展“小型涨落”性质的内部竞争，才能更加有效地推动企业的发展。

比如，在用人方面，企业应引入一定的竞争机制，但不能制造矛盾，要用有效的机制去约束人、激励人。用人的标准是在某岗位上有所创新，而不是维持日常不犯大错就能保住职务。企业每年都应对干部任职资格和经营业绩进行考评，根据考核结果，能者上、庸者下，让人人具有进取心。再比如，开会讨论有时会出现意见不一致的地方。对于立场、意见不一样的人，我们应心生欢喜，不要强求每个人都和自己一样，看法多一些、意见多一些总是好的。如果我们因为别人有不同意见就冷落或是排斥对方，难免会堵塞言路，不利于得出正确的结论。

做企业不可避免地存在矛盾与冲突。对于那些必要的小矛盾、小冲突，我们如能理性客观看待，合理地运用方法加以解决，进行正确的引导，它们就会变成推动企业发展的动力。

——节选自2006年4月19日在中央企业（人事）部长培训班的专题讲座

点燃员工心中之火

企业应是乐生的平台

企业与员工是什么关系呢？二者就好比船舶与船员。企业是载着员工驶入市场大海的巨轮。在这条船上，陆地习惯必须改变，恩恩怨怨都应抛弃，只有全体船员齐心协力，这艘大船才能乘风破浪、扬帆远航。对企业来说，要真正成为船员可以信赖和依靠的家，让大家可以遮风避雨，免受流离颠沛之苦，同时要积极创造条件，让大家通过努力去实现梦想、收获幸福。

我一直认为，做企业最重要的目标就是让员工幸福，如果员工不幸福，企业做得再大也毫无意义。什么是员工的幸福？这些年，我常会站在员工的立场上来思考这个问题。我想，正如每个人在人生的不同阶段对幸福的定义不同，员工从企业中获取的幸福感也是随着企业的发展而变化的。

在计划经济体制下，企业是国家的大车间，按上级指令参与社会生产经营活动。职工都是国家的职工，收入、住房、福利均由国家来定。所以，那个时候员工是没有危机感的，“大锅饭”和家家都一样的生活，让大家意识不到自己是否幸福。

后来，社会主义市场经济把企业和员工一同推下“海”。对习惯了计划经济的企业和员工来讲，一切都改变了：员工与企业间的关系变成了契约关系，“大锅饭”体制被打破了，分配按多劳多得的原则进行，员工的一切，甚至包括荣誉和耻辱，都和企业更加紧密地联系在一起。员工维持多年的安全感不复存在了，大家慢慢意识到，只有真正转变观念、适应竞争要求，才能保住工作。只保住工作还不行，企业是员工衣食住

行之所系，大家还要推动企业取得更好的效益。另外，在满足眼前物质利益的同时，大家还有着更多、更高、更长远的追求，即把企业作为实现人生价值的舞台，并在价值创造的过程中找到精神寄托。

所以说，企业对于员工而言，不仅是谋生的手段，更应是乐生的平台——一个能让员工施展个人才华、实现自我价值、创造美好生活的平台。有了这样的平台，员工才能真正获得幸福，并将这种幸福转化为对企业的热爱和忠诚。企业的活力与动力来自员工的凝聚力和创造力。企业只有真心实意地对员工好，员工才能发自内心地为企业创造效益，企业才能获得持续的成功。“你怎样对待你的员工，你的员工就会怎样对待你的客户”，说的也是这个道理。

企业最终的成功源于广大员工的努力和坚持，以及企业与员工的荣辱与共。那些在茫茫大海中勇敢航行并顺利到达彼岸的企业巨轮，一定是能让广大员工“乐生”的地方。

——节选自1994年6月10日新型建材厂报《我的一些想法》

企业蒸蒸日上的关键

1993年年初我接手北京新型建材总厂时，企业正面临着非常困难的局面，矛盾重重、效益不好、信用不佳、员工对企业失去信心，所有这些都打成了死结。当时我只有36岁，面对着几千名“嗷嗷待哺”的员工，感觉压力很大。当厂长没多久春节就到了，回家过年时，原本健谈的我几乎五六天都没说一句话，每天凌晨4点就醒来了，满脑子都是厂里的难事。问题千头万绪，该从哪里入手呢？

想了很多办法后，我发现问题的关键在于怎样才能使员工热爱企业，怎样才能激发员工的信心。这有点儿像宏观经济讲的心理预期。预

期好，多支出多消费，经济就会快速增长；预期不好，多储蓄少消费，经济就会发展缓慢。一个企业最怕的就是员工对企业没有信心。如果大家很悲观，对企业很冷漠，企业就毫无希望可言；相反，如果大家认为有希望、有奔头，就会不惜一切代价把工作做好。

春节过后，北新石膏板厂经过大修后让我为热烟炉点火。当把熊熊火把投入炉中后，我转身对大家说了一句让我自己终生难忘的话："其实我最想点燃的是员工心中的火！"这正是我解开困局的钥匙。

为了唤起员工的信心和热情，我挨个车间座谈，针对当时国企的分配机制与管理方式中存在的问题，逐一解答疑问，目的就是让大家知道企业效益和员工利益之间的关系。有的车间没有会议室，我就站在车间的空地上做动员。慢慢地，员工被我的真诚打动了。紧接着，要解决的就是资金问题。当时，由于企业过往信用差，银行不给我们贷款。我号召职工把家里的存款拿出来，集资400万元买来第一批原料，让工厂运转起来。一年后借款到期了，我把本钱和利息如数归还给大家。企业活过来了，接下来还要发展壮大。当时很多员工问我，我们没有房子住，收入很低，怎么办？我告诉大家，房子的钥匙就在大家手上。我提出"工资年年涨，房子年年盖"，职工的热情一下子被调动起来了，企业重新焕发出生机。10年中我兑现了承诺，员工人均年收入从1992年的3 000多元提高到2000年的20 000多元。

员工心中的火是企业发展的圣火。霍桑试验表明，人在特定环境下有不同的表现。北新原来从德国引进的年产2 000万平方米石膏板生产线每年最多只能生产800万平方米，但我当厂长的第二年产量就达标了。另外，厂里原来总出责任事故，而我当厂长的10年里没有出过一起伤亡事故。这些往事常让我想到，工厂里大量问题并不都是技术问题，而是管理问题，是文化问题。事情能做好，从根本上得益于员工良好的心情和状态，得益于充分激发了员工的能动性和创造性。回想起在北新期间，我的主要工作就是围绕怎么调动大家的积极性，怎么让员工真正以厂为家、爱岗敬业来开展的。后来到了中国建材集团，我提出"让员

工与企业共同成长”，既要发挥员工的积极性和创造性，也要提高员工待遇。只有员工热爱企业，企业才能发展，企业发展了，员工待遇才会随之提升。

无论是北新的故事，还是中国建材集团的故事，都说明了一个道理：“水能载舟，亦能覆舟”。同样的员工，可能会使企业蒸蒸日上，也可能会使企业江河日下，关键在于企业能不能点燃员工心中之火。

——节选自2010年6月3日在“袁宝华企业管理最佳实践讲坛”上的演讲

以厂为家

“以厂为家”作为北新的核心文化，从我提出时算起，至今已沿用了20年了。为什么提倡“以厂为家”？这是因为人对社会的责任感是从集体主义开始的，“家”这个字又是中国人最能深刻领会和直接感受的最朴素的东西。在英文中，国是country，家是home，界定得很清楚；而中国人却将这两个字合起来称为“国家”。古人云：“聚人而成家，聚家而成国。”也就是说，将家的概念延伸到更大的社会组织是中国人自古以来的文化倾向。反过来说，一个连家都不热爱的人，怎么可能热爱集体、热爱国家呢？

早年去日本学习研修时，看到日本企业的员工那么拼命工作，我就问日本朋友原因是什么。朋友告诉我，日本企业并不像欧美企业那样动辄就辞退员工，而是不断激发员工对企业的爱心和向心力，最典型的就是“丰田精神”和“国铁一家”。日本企业关心员工，往往为员工提供租金低廉的住房和各种各样的福利。在中小企业，一般员工的婚丧嫁娶，社长都会放下繁忙的公事赶去参加，企业员工也总把搞好企业作为自己的

天职。那时，日本企业也是“大锅饭”和“铁饭碗”，但却和中国传统的国有企业得到了完全相反的结果。这告诉我们，应该重视企业氛围的建设。

“以厂为家”要求领导层和管理层必须同心同德、任劳任怨，有忘我的牺牲精神，处处出于公心，处处以身作则，遇事多替大家考虑；“以厂为家”要求员工发扬主人翁精神，勤奋工作，关心他人，真心创造出家的氛围；“以厂为家”要求管理更人性化，尊重人，理解人，从而激发员工的创造性；“以厂为家”要求企业有崇高的社会责任感，有“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的精神，推动企业与社会的和谐发展。

在“以厂为家”的经营过程中，北新涌现出很多企业楷模，描绘了一幅踏实苦干、献身事业的群体图。一位领导早年到北新讲学时曾感慨，他发现北新上上下下都很爱厂，不准别人说企业一个“不”字，这和他当时见到的其他企业大不相同。不错，厂荣我荣、厂衰我耻，人与人和睦相处、通情达理，这正是北新“以厂为家”文化的最好体现。后来，我让办公室的同志把大家敬业爱厂的小故事汇编成册，出版了《北新的故事》和《北新——我们的家》。直到今天，这两本小册子仍是新员工培训的必读书。

企业所获得的每一点儿进步，都源于全体员工的共同努力。员工要把企业作为自己的家，理解它、热爱它、呵护它，用智慧和双手，用爱心和激情，为它编织出美丽的花环。企业是我们共同的家，一个开放、充满魅力、幸福的家。

——节选自2013年10月30日在中国企业文化促进会2013工作年会上的演讲

企业崛起要靠敬业精神

“当今世界，无论是国家强盛还是民族兴旺，无论是技术创新还是企业崛起，无不靠敬业精神。”1997年年初，为引导和鼓励广大员工团结奋进，为不断发展的北新事业添砖加瓦，我写了一篇文章《谈谈敬业精神》。

什么是敬业精神？我认为，敬业精神是一个民族或一个企业内在最朴素的东西，它不是少数人而是多数人应抱持的一种对职业、对劳动的基本人生态度，不同于少数英雄的献身精神。敬业精神应是企业从上到下共同崇尚的精神，包含热爱岗位、吃苦耐劳的精神，包含勇于奉献、任劳任怨的精神，也包含“人人为我，我为人人”的全局精神。市场竞争是无情的，企业之所以能在激烈的竞争中立于不败，之所以有魄力确定远大目标并加以实现，无不来源于敬业精神。

敬业精神，在企业里有不同层次的要求。领导层要有牺牲和奉献精神，即有为企业发展壮大、为员工利益献身的精神，不应该是目光短浅和在利益面前患得患失的人；中层干部和技术骨干应该是务实肯干、身先士卒的人，因为大家在生产经营第一线，只有身先士卒、关心员工，才能用自己的行为引导和感召员工；普通员工应该热爱企业、热爱本职工作，也应结合自身工作为企业多提合理化建议，真正成为有主人翁意识的员工。

要有敬业精神，就要热爱岗位，甘于做平凡的工作。一位在法国工作的中国朋友曾告诉我，他对法国人印象最深的就是敬业精神，即使从事的是很差劲儿的工作，法国人也会为之自豪，没有丝毫自卑感，这可能就是我们常讲的“工作没有贵贱之分”。一位从德国出差回来的同事也有类似的感慨：德国工厂没有监工，也没有奖金，只有固定的薪水，但工人干活认真极了。我认为这同样是敬业精神使然。

敬业精神不只是为了物质的富足，它也是一种精神需求。对于那些勤奋工作、勇于奉献的人，成功和喜悦也时常相伴左右。在北新，我分别送给干部和青年员工一句话。我送给干部的话是：“争创不平常的事业，但要过平常的生活。”只有企业发展了，员工生活好了，大家的价

值才能得以实现。“投之以木桃，报之以琼瑶”，这是起码的情操。我送给青年员工的话是：“淌自己的汗，吃自己的饭。”那些总想在精彩的世界里潇洒走一回的年轻人应该知道，任何一家百年老店无不是靠智慧和汗水奋斗而炼成的。只有埋头苦干，才有企业的未来，也才有大家的未来。

天行健，君子以自强不息。无论是从逆境中脱困的昨天，还是走向国际舞台的今天，如果说北新有一些成功经验，全部秘密就在于北新人心底那股永恒的力量——敬业精神。

——节选自1997年1月10日新型建材厂报《谈谈敬业精神》

怎样才是真正关爱员工

市场经济是竞争经济。从中国确定走社会主义市场经济道路之日起，就注定每个企业都将在竞争中生存发展。对于“竞争”一词，改革开放之初，大家认为它是与“个人英雄主义”“自我表现”等贬义词连在一起的。我们的儒家文化传统也使得我们很难接受竞争带来的震荡和冲击。然而，随着竞争的日趋激烈，我们曾无法接受的“破产”“失业”这些经济社会的专用名词真真切切地成为现实。后来，我们终于认识到，竞争的机制与开放的社会一道，共同构筑起推动社会高速前进的两大主体。

竞争机制，包括内部和外部两大竞争机制，如果企业内部不肯竞争，员工不练就真功夫，如何适应外部竞争？在市场经济初期，国有企业的“国家队”常常敌不过“地方队”，原因就在于国有企业是单一的所有制，缺少竞争机制，而外部市场又是竞争机制，企业无论从员工心态上还是节奏上都难以适应，很多企业纷纷败下阵来，以破产告终。北新也是国有企业，我们不能眼睁睁地看着企业沦落到那种境地，必须奋力一

搏，在竞争中站稳脚跟，首要的就是树立竞争意识。

企业如何能在竞争中取胜，有三点至关重要。一是有乐于竞争的心态。竞争是痛苦和欢乐的化合物，只有竞争才能促进事业的发展，才能不断更新自我。我们不是要消灭竞争对手，而要在竞争中取胜。二是有科学的态度，要按规律办事。三是全身心投入竞争，肯吃苦。这三者缺一不可。这就如同拔河比赛，如果没人愿意参加或者即便参赛也别别扭扭，如果赛前未研究怎样喊号、怎样用合力，如果队员没有吃苦精神，我们怎能和对手相持并赢得胜利？

有一天，我在下班路上偶然听到两位职工的对话，大意是“我们的工龄这么长，不相信国家不给我们一碗饭吃”。回家后我想了很久，是的，国家的确会给予我们关怀，但我们为什么要他人照顾，成为社会的包袱呢？这就如同马路上不守交规的行人常抱着“反正司机撞了我，司机也麻烦”这样的侥幸心理。这是多么害人害己的心态！

建立竞争机制不是一时的输赢问题，而是生死攸关的问题，作为“主人翁”的员工也应树立打工意识，勇于在市场中搏击，不沉沦，不彷徨。广岛亚运会领奖台上莫慧兰的微笑感动了无数国人，我相信这一笑是小姑娘用泪水和辛苦换来的，她的父母也是伟大的，因为他们忍心放手让孩子去吃苦。相较之下，一般父母只是把宠爱给孩子，把关心孩子与磨炼孩子对立起来，这种心态也正是多年来政府和企业领导对企业员工的心态。

爱之深，责之切。在竞争社会中，无论是过去还是现在，企业必须不断加强管理和员工培训，让员工不断学习新知识、新技能，不断提高职业素养和竞争能力，跟得上时代与企业发展的脚步。这才是真正关心员工，为员工着想。

——节选自1994年11月10日新型建材厂报《我们崇尚的机制》

下岗大潮中的艰难抉择

过去，国企改革主要是解决“钱从哪里来，人往哪里去”这两大问题。钱从哪里来呢？有几个渠道：企业积累、资本市场、银行贷款。人往哪里去？一是靠社会消化，这要看社会的消化能力；二是靠企业自我消化，不外乎两种方法：一是主业扩张，把规模做大，使员工潜能得到充分发挥；二是适当办些辅业，分流部分人员，但辅业过多就会干扰主业发展，因而有了后来主辅分离、剥离“企业办社会”功能一说。

1997年，作为百户试点企业的北新面对“人往哪里”的难题，遭遇了一场刻骨铭心的“下岗风波”。按照上级要求，百家试点企业要裁减冗员，各城市要对裁减下来的人员进行安置或发放保险，有些企业甚至一次性交给政府几千人。那时北新至少有500名冗员，看着长长的名单，我好几晚都没睡好。当时我女儿正读小学，回家后常说某某同学的父母都下岗了，家里日子很苦。有一次，女儿兴高采烈地带回来几个崭新的笔记本，说是一位同学的母亲所在的工厂倒闭了，拿些剩余的本子给孩子们分着用。我听了很心酸，并下定决心绝不能让北新也经历这种痛苦，绝不能让任何一名热爱北新的员工失望离去。

于是，我提出一个不裁员的改革发展规划，即随着企业实力的不断增强，为员工创造更多的就业岗位。这个想法得到了上级领导的理解和支持。事实上，1993年我就提出了关于精干队伍的“2000计划”，即到2000年员工人数不增加，并且创造2 000个饱满的工作岗位。按照这一思路，几年下来，北新员工总数一直保持零增长。在限制员工数量上，我一直主张采取刚性措施。安置员工是企业对社会的贡献，但必须与企业的规模相匹配，如果企业过分超载，就会船覆人亡。

员工总数控制住了，可眼前的富余人员怎么办？本着对企业、对员工、对社会高度负责的态度，北新开始实施再就业工程，即随着企业规模的扩大和组织结构的调整，对富余人员进行转岗培训，合格后补充到新增生产线的岗位中去。这样既能降低成本，达到精细生产的目的，也

能提高员工技能，更重要的是减轻了社会负担。那时，有企业提出“每减少一名员工，就意味着管理前进了一大步”。在北新，我们把每创造一个饱满的岗位，每使一名富余员工转变为一名自食其力的、为企业为竞争做出贡献的员工当作进步。

具体怎么做？一是转变观念，广泛开展岗位技能培训，把提高劳动生产效率和员工素质作为攸关企业生存的大事来看待。二是提高管理水平，摒弃“老好人”思想，撤掉因人设事的公司，各单位定岗定员，严把进人关。三是提高生产设备的现代化水平，减少生产线人员。四是全面开展树立竞争意识、危机意识的教育。从最初转岗的不适应和困惑到主动要求培训，从“临时工干、正式工看”到积极投入工作，从一件事多人干到一个人承担几个人的工作，员工自觉适应了岗位变化，逐步一专多能，精神面貌发生了巨变。

就这样，一场原本带有悲剧色彩的下岗风波，在随后大规模推进的再就业工程中化解了。经历了这场艰难而意义深远的变革，员工更加珍视和热爱企业，企业也拥有了一支适应市场、勇于竞争的员工队伍。在那场“壮士断腕、关门走人”的下岗潮中，尽管北新没有一名员工下岗，但那段日子里，全国国企有2 000万员工下岗，每当想起这些往事，我仍会感到难过。传统国企的体制和机制出了问题，却让员工承受了苦果，这时刻提醒我不忘企业家的真正责任。

——节选自2012年第11期《企业管理》杂志之《做企业为什么需要包容》采访实录

优秀的团队必定是一流的乐队

打造高质量的团队

21世纪的竞争是组织质量的竞争。企业组织质量的提高不仅要依靠领导者、一把手，还要依靠一支训练有素的、能打硬仗的高质量团队。

什么样的团队才是高质量的团队？讲管理课时，老师常用乐队做例子讲解管理的效能。看过乐队表演的人都知道，好的演出总能给人以美的享受。那么，这个“好”是怎么做到的？我觉得归根结底是人用得好，人的能力发挥得好，人与人之间配合得好。乐队里，如果指挥、号手、鼓手等每个人都能按照乐谱和演奏要求，各司其职，相互协作，最大限度地把自己的专长完美地展现出来，这样的乐队一定是一流的。

企业就像一支乐队，企业里每个人都要清楚自己的责任和目标，在各自岗位上发挥最大能量，形成配合默契、高效协作的组织。2005年春节联欢晚会上，曾有一个聋哑人表演的舞蹈《千手观音》给大家留下了深刻印象，在手语老师的指挥下，队员们相互配合，出色地完成了一系列优美动作，这就是团队的力量。反过来看，一个目标模糊混乱、声音参差不齐的团队，一定是失败的。所以，观察一个企业，不用看制度汇编，只要看其团队是不是一个默契的整体，组织成员是不是按照规则行事，是不是尽心尽力做事，就能对这个企业的管理水平有个基本评价了。

在企业里，个人行为受集体支配，局部要服从整体安排。从战略的高度、全局的高度考虑企业发展，用全局的资源促进局部的发展，用局部的进步推进全局的发展，这样才能产生协同效应。如果每个局部都是各自为战、各做各事、自说自话，那么局部的活力越大，对全局的影响

就会越严重，甚至会导致全盘皆输。所以，企业必须高度注重团队建设，这是开展各项工作的基础，也是实现战略目标的关键。

中国建材集团原是一家困难企业，很难想象它今天能跻身世界500强企业之列。过去我常想，我所指挥的是一支怎样的乐队呀，没想到今天它居然奏出了一流的曲子。中宣部曾组织记者到我们的所属企业采访，回来后记者们跟我说："你们这个企业很有意思，上上下下讲的话都一样，无论哪个企业都是一派井井有条、热火朝天的景象。"我说："这就对了，如果大家各吹各的号，各唱各的调，那就不能称之为一个集团了。"有专家评价道："你们是一支世界一流的乐队。"

优秀的团队必定是一流的乐队。这个世界上没有天生一流的团队，关键是领导得当、大家发挥得好、组织协调得好，就能干出一流的事业。

——节选自2011年12月22日在中央党校国资委分校直属班的专题讲座

多谈"我们"而不总是"我"

陶铸在《松树的风格》中讲："要求人的甚少，给予人的甚多。"企业领导干部也应有这种情怀，心怀事业、心怀集体、心怀全局，这样才能赢得信赖和尊重。

企业领导干部心里要装着事业：一是敬业。领导干部能走到今天的岗位，固然与个人的努力奋斗分不开，但更重要的是组织的培养、群众的信任。因此，要以感恩之心对待工作，不畏艰险、不怕麻烦、勤奋有加，以出色业绩回报组织、回报企业。二是责任。领导干部要有高度的责任感，做企业建设的策划者、参与者，带领广大员工共同努力，把企

业建设得生机勃勃。三是忠诚。威信不是从威而来，而是从信而来。领导干部要讲诚信，对企业、对事业无限忠诚，以人格和能力取信于人。要做到忠诚不容易，不仅要看身处顺境时的表现，更要看遇到挫折时是否仍能忠诚于企业、忠诚于集体，不仅能与企业"同富贵"，也能与企业"共患难"。

企业领导干部心里要装着集体：一要想能为股东做什么，即要努力提高经济效益回报股东。二要想能为社会贡献什么，即兼顾社会效益，积极承担社会责任。三要想能为员工做什么，即充分理解他们的诉求和想法，让员工与企业共同成长。具体而言，要树立正确的业绩观，时刻把员工利益放在第一位，多做打基础、利长远、惠员工的好事实事；要关心员工成长，为员工实现职业规划创造机会，提供平台；要让员工收入与企业效益同步增长，分享企业改革发展红利。此外，领导干部还要多深入基层，多听听职工群众的心里话，及时了解大家最关心、反映最强烈的热点、难点问题，并及时加以解决。遇事不能推诿，不能见问题就躲，更不能认为反映问题就是无理取闹而把他们放在对立面上，要尽力满足大家的合理要求。

企业领导干部心里要装着大局：一是服从大局。"不谋全局者，不足以谋一隅；不谋万世者，不足以谋一时。"领导干部要顾大局、识大体，全心全意为企业发展献计献策，自觉维护企业形象和利益，不怨天尤人，不牢骚满腹，不妄自菲薄。我反对在企业里搞小圈子、搞低俗的拉扯、搞无原则的争斗，这些和员工的幸福背道而驰，都是为了个人利益或小集团利益而罔顾大家的感受。二是风清气正。古人云：其身正，不令则行；其身不正，虽令不从。领导干部要修身正己、廉洁自律、厉行节约，时刻保持清醒的头脑和立身做人的尊严，不为名利所缚，不为物欲所诱，一心一意干好事业。三是埋头苦干。咬定青山不放松，牢记"两个务必"，即务必继续保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风，务必继续保持艰苦奋斗的作风。

优秀的团队应多谈"我们"而不是"我"，企业要放在个人之先。以前

有部下找我汇报工作时，常常先说“最近我怎么样”“他怎么了”，我会轻轻打断他，“那些待会儿再说吧，请先来谈谈‘我们’”。

——节选自2011年6月3日在中国建材集团2011年第四次经理办公会上的讲话

企业需要“五有干部”

在企业里，什么样的干部才是素养高的好干部呢？我认为至少要做到“五有”：

第一，有学习能力。人不是生而知之，而是学而知之。企业人要学什么？至少包括4个方面：一是中央政策精神、领导讲话、法律法规；二是国际化知识、市场化知识；三是企业战略、业务知识；四是多读一些优秀书籍，多学一点儿先进人物事迹。在如何学习方面，我主张好学、快学、实学、活学相结合。好学，就是养成良好的学习习惯。快学，就是要抓紧一切时间与机会学习。很多干部常抱怨工作忙，没时间学习，但是知识日新月异、形势瞬息万变，不学习就会落伍，所以必须养成见缝插针学习的好习惯，提高消化吸收知识的能力。实学，就是要学得扎实，真学真懂。活学，就是把理论灵活应用于实践，解决实际问题。

第二，有市场意识，包括竞争意识、创新意识、绩效意识、发展意识。市场经济是竞争经济，企业干部首先要有竞争意识，摒弃“等靠要”思想，带领企业搏击风浪、赢得市场。同时，还要有创新意识，做事不能因循守旧，而要不断突破思维局限，掌握新知识，分析新情况，提出新思路，解决新问题，创造性地开展工作。此外，还要树立绩效观，努力提高自身的管理水平，降低成本费用，不断增强企业的赢利能

力。在发展意识方面，要懂得“逆水行舟，不进则退”的道理，发展是解决所有问题的前提。在国企里，很多干部品质不错，也很忠诚，但思考方式不市场化，因此常打败仗。要督促这些干部转变观念，学习市场化知识，尽快转变为市场化的管理者；确实无法转化的干部，就不能再占据领导岗位，否则只会危害企业与自己。

第三，有敬业精神，也就是要任劳任怨，有担当精神、集体主义精神和建功立业的精神。首先是要任劳任怨。领导干部要任劳，吃苦耐劳、不畏艰辛，同时还要任怨，甘于奉献，经受得住委屈和压力。有些干部能任劳却不能任怨，习惯于凡事都要放到天平上称一称，横比竖比心不平。但我觉得，人的一生总会受各种各样的委屈，遭受各种误解仍能带领员工闯关夺隘的干部才是真正称职的干部。其次是有担当精神。领导干部要以身作则、表里如一，对企业和员工高度负责。再次是有集体主义精神，全心全意为企业发展献计献策。最后，要有建功立业的精神。领导干部要有强烈的事业心和责任感，把自己融入企业，谦虚谨慎、艰苦奋斗，在企业发展中实现个人的理想和抱负。

第四，有专业水准。无论企业还是个人，能力和专长都是其安身立命的基础。一个企业如果能有一批具备专业水准的干部，就能组成一个大的事业平台。企业的岗位分工虽然不同，但每一名企业干部都要踏踏实实做好本职工作，成为专业领域里的行家里手。日本管理学家、战略家大前研一在《专业主义》[注]一书中谈到，这个社会需要专家和专业人员。企业也需要有专业水准，对事业充满激情，能认真思考并举一反三的人。做水泥的要对水泥如数家珍，做玻璃的要对玻璃津津乐道，管生产的要对成本数字了如指掌。

第五，有思想境界。境界低者私心重，境界高者公心宽。我归纳境界有5条内涵：一是战胜自我。人最难的是战胜自我，在处理大与小、多与少、得与失、进与退等关系时，要先人后己。二是理解他人。人有趋利避害的本能，但要能站在别人的立场上替别人着想，照顾他人。三是胸怀大局。领导干部要有大局观，全力维护集团的整体形象和利益，

堂堂正正做人，规规矩矩做事，清清白白经营。四是目标长远。想问题不能只看眼前、局部和个人利益，要对企业的未来有清晰的认识，做到近期目标和长远目标相结合。五是凝聚正能量。包括有积极健康的心态，心胸开阔，知人善任，时刻把员工利益放在第一位，能以出色的业绩回报企业。

毛主席说："政治路线确定之后，干部就是决定的因素。"如果企业能多一些"五有"干部，我们的事业何愁不会蒸蒸日上呢？

——节选自2014年2月10日在中国建材集团总部谈心会上的讲话

做企业要精心

在大企业做领导工作，"精心"二字很重要，企业领导干部要做到"四个精心"，即"精心做人、精心做事、精心用权、精心交友"。

精心做人，是指做事要先做人，做人不是一件易事。做人首先要修身正己，不断提高个人能力和素养。企业领导干部要有好的思想品格和道德操守，不断提升个人修养，提高思想境界，争取做一个高尚的人、纯粹的人。对于一个人来讲，最大的诱惑是自己，最难战胜的也是自己。中国建材集团干部素养的第一条就是"敬畏"，要求企业领导干部要如临深渊、如履薄冰、战战兢兢地做人，在一定的原则下讲话，在一定的规则内行事。

精心做事，是指做事要脚踏实地，真抓实干，为企业建功立业。邓小平同志讲过，"干，才是马列主义；不干，半点马列主义也没有。"企业领导干部要心怀强烈的事业心和责任感，树立发展意识、改革意识，勇于实践、大胆创新，想干事、能干事、干成事。同时，企业领导干部还要有风险意识，不要粗心大意，决策时要深思熟虑，工作中要稳扎稳

打，工作完成后要复盘总结。尤其在工作出现问题和失误后，要举一反三，不能一错再错。企业也要为改革发展营造环境、为干事创业提供保障，结合实际探索制定相关制度，建立容错纠错机制，既要对领导干部严格管理，又要对领导干部政治上关心、工作上支持、生活上关怀，让大家心情舒畅、充满信心，积极作为、敢于担当，为大家创造安心、安身、安业的环境。

精心用权，是指要客观看待手中的权力。企业领导干部都拥有一定的权力，但这些权力只能用来工作，并在工作中谨慎使用权力，切忌滥用权力。企业领导干部做任何一项决定都要调查研究、集思广益，不能简单地拍脑袋，不搞一言堂，不做个人英雄。企业领导干部要严以用权，不碰“高压线”，不踩“红线”，真正做到慎独慎微，勤于自省自律。此外，还要正确对待监督，主动接受监督，积极欢迎监督。

精心交友，是指交友要慎重。企业领导干部要交益友，不交损友，见贤思齐，见不贤而内自省，哪些人该交、哪些不该交，与什么朋友相处到什么份儿上，心里应该有本“明细账”。这些年，不少企业领导干部出问题正是出在了交友不慎上。孔子说，“君子择而后交，小人交而后择”，“益者三友，损者三友。友直，友谅，友多闻，益矣。友便辟，友善柔，友便佞，损矣”。这些交友观今天仍值得我们深思。

——节选自2016年3月3日在中国建材集团党风建设和反腐败工作会议上的讲话

六种能力至关重要

实现企业又好又快的发展，关键在人。事在人为，人定胜天。干部员工努力提高自身能力，推动企业发展。具体来说，要重点提高6种能

力：

一是政治鉴别能力。具有相应的政治理论功底，善于从政治上观察、思考和处理问题，透过现象看本质；具有一定的政治敏锐性和洞察力，正确把握时代发展要求，科学判断形势；重视和研究国家产业政策，准确把握行业大趋势，在政策范围内寻找机会。

二是决策执行能力。企业要发展，首先要有正确、清晰的战略决策，但有了发展思路，还要有人去执行，否则再好的战略也只能是空中楼阁。决策执行能力是干部员工的必备能力，也是核心能力，执行能力的高低、执行速度的快慢直接影响管理效力的发挥。

三是沟通协调能力。语言文字表达逻辑清晰、简洁流畅、重点突出；尊重他人，真诚待人，善于团结意见不同的人一起工作；坚持原则性与灵活性相结合，能够有效运用各种沟通方式，提高沟通质量，营造宽松和谐的工作氛围。

四是机遇把握能力。市场瞬息万变，机遇稍纵即逝，能否把握机遇，最能体现干部员工的能力和水平。把握机遇就是审时度势，审时快，度势准，就能抢占先机；审时慢，度势不准，机遇就可能变成危机。

五是开拓创新能力。树立终身学习观念，提高对企业整体战略思路的认识水平，提高业务水平，及时更新和掌握与工作需要相适应的知识、技能；解放思想，与时俱进，勇于突破，增强创新精神，练就创新勇气。

六是心理调适能力。干部员工要有强烈的事业心和责任心，积极进取、乐观向上、爱岗敬业；根据形势和环境变化适时调整自己的思维和行为，保持良好的心态、情绪；自信心强，意志坚定，能正确对待和处理顺境与逆境、成功与失败；具有良好的心理适应能力，心胸开阔，容人让人，不嫉贤妒能。

激烈的市场竞争，无时无刻不在考验着干部员工的战斗力和凝聚

力，大家有没有超强的工作能力，能不能振奋精神、同心同德、精心谋划、真抓实干，是我们决胜市场的关键。

——节选自2010年7月24日在中国建材集团内部培训会上的讲话

建设优秀的总部队伍

当前，中国建材集团“做强做优、世界一流”的战略已全面铺开。要打造世界一流企业，从集团总部到下属公司，都要提高学习和沟通能力，提高素质和工作能力，提升人生信念和境界。我们的目标是：打造一支政治坚定、视野开阔、懂经营、善管理，敢与国际一流企业同台竞争，致力于为企业建功立业，得到职工群众衷心拥护的企业领导班子和干部队伍；打造一支有理想、有激情，能打硬仗、善于学习的一流员工队伍。

总部是集团素质和形象的“第一国门”。建设一支与战略目标相适应的一流总部队伍，对整个集团的团队建设起到引领和示范的作用。

一是带头学习，统一思想。总部干部把思想统一到做强做优、建设世界一流企业上来，居安思危，深入学习国家产业政策，真正学懂集团的发展战略，深刻理解和弘扬企业文化，带头建立学习型组织。

二是明确责任，以身作则。根据集团工作目标，总部每位高管要明确自己分管的工作和承担的责任，对工作任务和情况了如指掌，认真负责，以身作则，明确自己的KPI，并量化成自己的责任。集团干部要勇于负责，积极正面看问题，不消极懈怠。

三是改进作风，搞好服务。总部是决策机构，也是下属企业的服务机构，不能滋长官僚作风，不能有“当官做老爷”的想法，不能利用职权对下级单位“关、卡、要”，不能以权谋私。要热情服务，让下属单位人

员来到母公司有宾至如归的感觉。同时，要高效工作，主动为下属企业排忧解难，指导他们开展相关工作。下属单位来文要不压、不拖、上通下达，尽量今日事今日毕。我的办公桌上，从没有文件堆积如山的情况，基本都是当日处理完。如果不讲究效率，流转链条太长，等办理完毕“黄花菜早凉了”，错过或丧失了机会，最终给工作带来很大损失。

四是提高素质，加强修养。领导干部要牢记理想和使命，认真践行“敬畏、感恩、谦恭、得体”八字素养，把心思放在工作和学习上，做人做事兢兢业业、扎扎实实、克勤克俭、勤勉尽责。一个企业靠什么做到世界一流？凭什么比别人做得更好？靠的就是吃苦耐劳、任劳任怨的精神。

五是团结协作，互帮互助。大家要牢固树立集团上下“一盘棋”思想，努力做到个人利益服从集体利益、局部利益服从全局利益、短期利益服从长远利益。领导班子之间要团结协作，互相帮助，互相配合，这是发挥班子成员聪明才智、集思广益、实现集体领导的需要，更是领导班子优势互补、形成合力、提高整体效能的需要。

近年来，在中国建材集团从小到大、由弱到强的过程中，集团总部大都是原来的干部，但同样的人却创造出完全不同的业绩，这让我很感慨。还是那个道理，做好人的工作关键在于调动和激发潜能，有了永葆活力的队伍，企业才能不断实现新的跨越。

——节选自2011年6月3日在中国建材集团2011年第四次经理办公会上的讲话

---

1. 《专业主义》简体中文版由中信出版社于2015年7月出版。——编者注

领导力是一种特质

领导力可以复制吗

每个国家在经济发展的过程中都会产生一批杰出的企业家。这些企业家的成功固然有客观的机遇和条件，但其本人往往都是杰出的领导者，有卓越的领导力，有独到的见解、很强的影响力，这些又构成了企业特殊的竞争力，也是企业软实力的重要部分。

现在讲领导力的书很多，关于什么样的人可以做领导以及怎样做领导，各种各样的说法不少，以下几点是大家的共识：

第一，领导是具有特质的负责人，并不是所有负责人都是领导。企业领导特有的思维模式和灵感，以及开拓思想、创新精神和对资源的整合能力，是企业获得成功的原动力，这恰恰是竞争者最难以超越的。

第二，领导靠天分，但后天的学习可以提高领导力。在英美比较流行的观点是，领导是天生的。英国MBA的第一堂课是做一个搭积木的游戏，屋子里放着一大堆积木，老师让大家用积木盖一栋房子，同学们大都会先拿起一块积木，只有个别同学会想应该搭个什么样的房子，这时游戏结束了。老师说，这个游戏说明什么呢？说明领导是天生的，不是后天的。在学生中，有的人一上来就拿积木，有的则在想该怎么搭房子，其根本差异在于想问题的方法不一样，出发点不一样。老师说，读MBA不能保证你将来能做经理，但假如你是当经理的料，MBA课程可为你增加些管理技能。欧洲的管理界认为领导虽有天分，但通过学习和实践可以提升领导力。我比较认同这种观点。今天的社会错综复杂，信息量庞大、环境不断变化，企业领导必须不断拓宽知识面、更新知识结构，学会辩证地思考问题、妥善解决问题。

第三，即使有一定的领导天分，做个称职的领导仍是个人不断努力的结果。做个好领导要精心做，马虎大意不得。领导要有正确的人生观和价值观，带领团队做正确的事情。领导要意识到自己的言行和决策将影响到整个组织的利益和未来，所以领导也常战战兢兢，并不总是豪情万丈、意气风发。

领导力作为特质而存在，很难模仿，更不可复制。我常想，企业家成功的道路有许多条，像李嘉诚、松下幸之助、艾柯卡等企业家的传记很多，但是读过他们传记的千百万人之中却少有人能超越他们，也就是说我们要走一条适合自己的道路，构筑自己独一无二的领导力。当然，虽然领导力具有独特性，但在角色定位、基本素养、性格特征等方面，优秀领导者也是有共性的，其成功是可以被学习借鉴的，这就是大家热衷于研究领导力的重要原因。

——节选自2011年2月9日在中国建材集团2011年第二次经理办公会上的讲话

企业领导的四个角色

领导意味着带领、引导和影响。在企业里，领导要扮演以下几个角色：

一是远望者。企业领导是一个眺望未来的人，要能明辨航向，善于思考长远问题、全局问题、系统问题，带领整个舰队躲避暗礁、对抗风浪、驶向未来。2014年年初参加《对话》节目录制时，主持人问我："如果10年或20年之后人们再来书写今天，你希望大家如何刻画此刻的你？"我的回答是："就像过去一直做的那样，此刻，一位58岁的'船长，还在时刻眺望着远方。'"

二是思想者。一流的企业需要一流的思想，有一流的思想才能引领一流的企业。所以，企业领导不应是一个就事论事的人，而应是一个视野开阔、能综合思考、具有先进思想的人。人无远虑必有近忧，今天不去深层次地想问题，明天问题就会越来越多。现在，中国已进入大企业时代，尤其需要一大批有思想有建树的大企业家，带领中国企业征战国际市场，成为中国走向经济强国的重要推动力。

三是组织者，包括对人才、资金、技术等各种资源的组织。如何把各种不相关的资源有效组织在一起，发挥组织优势，达到优化配置的目的，这是对企业领导的巨大考验。有记者曾问我最大的长处是什么，我想应该是兼容并蓄，能够把不同的资源进行很好的整合，或者说能够很好地学习别人的长处。兼容并蓄，能够更多地包容他人，这一直是我做企业的风格。

四是布道者。企业领导应是一个爱做梦、会做梦的理想主义者，是一个爱讲故事并能讲好故事的布道者。在企业内部，要把企业的发展目标变成激励员工共同奋斗的美好愿景，反复宣讲企业的战略和文化，使全体员工凝聚在共同的价值观之下，带领员工努力实现目标。在企业外部，与社会做好沟通交流，赢得更多理解和支持。很多世界级企业的领导人都是演讲高手，一上台就能侃侃而谈而且富有感染力，这是他们的专长，也是必备本领。关于讲好企业故事，有两点值得注意：第一，故事是真实的，引人入胜；第二，故事要能持续讲下去，善始善终。企业如同一本故事书，能否讲好企业故事与企业的经营状况息息相关，如果企业经营不善或者没有长远规划，故事就讲不下去了。另外，好的故事需要好的讲述者，企业领导应该是一个讲故事的高手。

——节选自2014年9月30日在西南交通大学的演讲

领导者必经的修炼

如果从担任副厂长算起，我有30多年时间是在领导岗位上度过的，其间经历了从副厂长到厂长再到大型企业领导者的三次重大转型。

在销售工作岗位上，我做了整整10年，其中有7年是做销售副厂长。销售副厂长是一个业务干部，关心的是如何把东西卖出去，把钱赚回来。10年间，我最重要的收获就是对“人”和“钱”有了深刻理解，学会了处理自己和他人的关系，知道企业里的每一分钱都来之不易。在现代经济社会中，每个人既是经济人又是社会人，正确地理解“人”和“钱”这两个概念是做好企业的核心理念。之后，在厂长的岗位上，我一做又是10年。10年间，我的关注重点从具体业务延伸到管理层面，开始更多思考生产和效率问题。同时，我也经历了建立规范的上市公司的变革，初步掌握了资本运作知识，但主要工作还是在基础管理层面。

2002年成为中国建材集团的一把手后，我对于企业的思考逐步从管理层面进入治理层面。我个人也由亲历亲为的经理人转型为大型央企的董事长，并在做好职业董事长方面进行了认真探索。10年间，我想明白两件事：第一，大企业领导者最重要的是有战略头脑，将战略选择作为企业的重中之重；第二，大企业成长不能单靠自我积累，还要靠资源整合。

在中国建材集团做大做强的过程，就像长跑一样，我们不断赶超对手，一路跑进世界500强企业之列。不过，我总觉得我们就像一个十五六岁的大男孩，个子长得很高，但心智还没完全成熟。因此，2012年，在中国建材集团跃升为全球最大的水泥制造商时，我给自己布置了一项新任务：寻找和创造一流的思想。

综观全球，每一个行业佼佼者都是先进思想理念的引领者。在建材领域里，过去法国拉法基集团的水泥业务排名全球首位，行业绿色发展、可持续发展、社会责任等思想基本上也是由它提出来的。中国建材集团要做全球建材行业的领先者，发挥引领作用和领袖风范，归根结底还是要落到思想层面上。

总结起来，30多年来，我做企业的主要关注点发生了4次转变：具

体业务——生产效率——资源整合——创造思想。在一次次的蜕变和升华之中，我也完成了从管理者到领导者、从企业家到思想者的跳跃。我体会到，做企业领导有三点素质至关重要：

一是有与时俱进的勇气。随着环境的变化和岗位的不同，企业领导者要快速转换角色，与时俱进，找准定位，最重要的是以领先的思想带领企业不断发展。二是有过硬的心理素质。做领导遇事要积极乐观，不畏难，不服输，乐于接受挑战，一旦认准目标，就要坚持笃定，直到把事情做成。出任北京新型建材总厂厂长、中国建材集团总经理时，我都是以“救火队员”的角度登场的，面对极端困境，最后一一闯过难关。三是有不间断学习的毅力。我的职业生涯是“台阶式”的，几十年来“小步快跑”，企业里几乎每个层级的岗位都做过。有些媒体称我是“谜一样的人”，但我认为自己只是一个普通人，能做成一些事靠的就是不断学习。

——节选自2013年5月11日在清华大学领导力中心的演讲

当领导需要哪些特质

企业领导的特质有很多，我认为有4项是必备的：

第一，方向感。制定战略是领导力的基础，也是领导者的首要责任。作为团队的远望者，企业领导必须为大家指出前进的方向，要站得高，掌控全局，具备一定的战略眼光。这需要超高的悟性和超强的耐力，还要勤奋学习。

第二，亲和力。企业是一个组织，是一个集体。作为集体的核心，企业领导必须有亲和力。明代思想家吕新吾在论著《呻吟语》中讲：“深沉厚重，是第一等资质；磊落豪情，是第二等资质；聪明才

辩，是第三等资质。”深沉厚重，指的是企业领导要有稳重的性格和高尚的人格，其中亲和力是很关键的一点。企业领导要宽容温和，让部下感觉温暖亲切，有安全感、幸福感，让大家心甘情愿地追随。在处理利益时，能先人后己，把集体放在个人之先，能一碗水端平、一视同仁。一个没有亲和力的领导很难形成感召力，更不可能让来自五湖四海的部下长期跟随。

第三，责任心。做领导要以身作则，对待事业勤勉尽职、认真执着、追求完美，遇到问题能挺身而出，千万不要文过饰非、推诿责任。美国总统艾森豪威尔讲过“有功劳给部下，有责任自己扛”。有一次我在党校讲课，一个学员问我：宋总，没见你时猜想你肯定很严厉，可是见了你之后觉得你特别温和，那做领导到底要温和还是严厉呢？我说，我给你举一个不一定很恰当但能说明问题的例子。企业领导就像家庭里的父亲，严父会训斥人甚至打人；慈父态度非常温和，从来不打孩子，就像朱自清《背影》里描写的父亲一样。但是，不管严父也好、慈父也好，都必须承担起做父亲的责任。如果负责任，严一点儿宽一点儿都没关系，都是好父亲；如果不负责，不论严和宽，都不是好父亲。勇于负责、敢于担当的人才能做一个好领导。常看到一些企业领导，有了成绩就喜笑颜开，把“金”都贴在自己脸上；而有了失误或碰到困难就躲到一边，把责任全推给部下，关键时刻“丢卒保车”。这样的领导成不了大气候，部下跟着他也没有安全感和归属感。

第四，决断力。企业领导要善于做决断，关键时刻要能拿大主意，甚至进行必要的取舍。俗话说“当断不断必受其乱”“家有千口主事一人”，讲的都是领导和决断方面的道理。对于一件事，做与不做往往都有道理，开会时也常有正反两个方面的意见，如果不做决断，很多好的决定就会在反复的讨论中不了了之。所以，好领导既要审慎也要讲究效率，面对问题尤其是重大机遇要当机立断，绝不能犹豫不决、拖拖拉拉、贻误战机。

——节选自2013年5月11日在清华大学领导力中心的演讲

看问题的三个方法

企业在成长过程中总会遇到各种各样的问题，企业领导应该如何解决问题？这与我们看问题的方法有关。

一是要积极正面地看问题。问题是客观的，在遇到问题时，如果消极负面地看问题，不仅会影响到自己和员工的情绪，企业的发展也会受阻。我主张以积极正面的心态面对问题和困难。关于困难，我有三点体会：第一，你困难时，大家都困难，可能别人比你还困难；第二，往往在最困难的时刻机遇就来了，正所谓否极泰来；第三，所有困难都要靠积极工作来解决。虽然前进很艰难，可一旦后退就会永远失去机会。而且如果大家共同把问题解决了，就正好抓住了机遇也获得了发展。企业领导要有敢打敢拼的必胜信心，要有勇往直前的精神，领导没有自信，怎能感染部下？

二是要用发展的眼光看问题。问题往往要通过企业的发展才能解决，很多时候一些问题中又潜藏着新的机会。若用发展的眼光看问题，就能捕捉到机会；若用怀疑、停滞的眼光看问题，机遇来了也不会垂青你。遇到问题时，大家往往只盯着眼前找解决办法，其实有的问题放到明天、后天很可能会迎刃而解。拿我自己来说，我性格温和，却是一个愿意接受挑战的人，遇到困难很少抱怨，而是先研究分类，看看哪些能立刻解决，哪些是通过努力能解决的，哪些则要等待合适的时机再解决，然后采取行动。在其位就要谋其政，看问题不能总纠缠于过去，而要面对现实，找出解决问题的办法。也许未来回头看这可能不是最优的解决方案，但只有让这些长期困扰企业发展的问题画上句号，我们才能甩掉包袱轻装前进，不然就会永远陷在问题堆里。

三是要用辩证的方法看问题。任何事物都有两面性，我们要一分为二地看问题。当问题摆在面前时，有的人只看到了问题的一个方面，却忽视了其他方面，没看到事物之间的关联性，就像盲人摸象一样，这样做出的判断必定有失偏颇。大家常谈及智商和情商，我认为，智商就是能辩证地思考问题，情商就是能为他人着想。哲学在古希腊语中和智慧是同一个词汇，指的是能辩证地看问题，能为对方着想，这就是智慧。一个人只想自己，什么都从自己的角度出发，而不站在别人的立场考虑问题，无法理解别人，就很难获得大家的信任和支持，事业也很难取得成功。

总之，我们要积极正面、发展、辩证地看问题，保持健康的心态，未来就会充满希望。

——节选自2011年1月27日在中国建材股份有限公司2011年第一次总裁办公会上的讲话

关键时刻做好“四个选择”

企业领导者是企业发展的领军者、原动力，在企业创新或者转型的过程中，其作用尤为关键。企业领导者不是专业的技术人员，任务不是去钻研某项高精尖技术或如何提高产品质量等具体操作层面的问题，而是定战略、管大事、把方向，营造有利于企业发展的氛围和文化。具体来说，要做好“四个选择”：

一是选择合适的业务。俗话说，“有百利不如有一技”。今天的市场细分程度很高，找到一个对路的产品和适合自己的市场很不容易，一旦选错了业务，就有可能犯致命的错误，所以选择业务必须慎之又慎。像中国建材集团的石膏板和玻璃纤维业务做了30多年，水泥做了近10年，

都经过了长期摸索。新业务也要有一定的基础：太阳能薄膜电池是玻璃的衍生品，我们有优势、有条件做；新型房屋是轻钢龙骨和石膏板的组合，是我们主营产品的延伸；BNBMHOME是轻资产业务，本身很赚钱，还可以缓解国内建材的过剩问题；在“互联网+”业务领域，我们有易单网、大宗网和优备网三张网。今后，我们还会不断强化创新和服务，寻找新的经济增长点。

二是选择合适的人。《三国演义》中有个诸葛亮挥泪斩马谡的故事：诸葛亮派马谡去守街亭，马谡却因刚愎自用，不听别人意见，导致街亭失守，蜀军损兵折将。诸葛亮下令斩马谡后痛哭，他悔恨自己忘了刘备生前的提醒，即“马谡有刚愎自用的毛病，关键时候不可重用”。这则故事告诉我们，关键时刻用人失误会造成全军覆没的结局。做企业也是一样，成功的关键在于用对人。

三是选择合适的机制。市场化机制是激发企业活力和创造力的关键所在，是企业成长和发展的源头活水。曾经有领导问，在互联网领域，为什么前5家企业都是阿里巴巴、腾讯等民营企业，却没有一家国企？因为机制、文化满足不了。所以，我们要积极投身改革的洪流，把顶层设计和企业的改革原动力、首创精神结合，建立更加市场化的经营机制。

四是选择合适的管理模式。不同的管理模式适用于不同的企业，选择适合自己企业的管理模式非常重要。比如，互联网企业适合搞弹性工作制，但制造型企业却要有严格的纪律。我本人是做工厂管理出身的，我主张企业进行集约化管理，靠管理出效率、出效益。

——节选自2015年9月10日在新华社国企改革调研座谈会上的发言

做企业要先人后事

知人善用是企业成功的关键

古代有个典故叫“国有三不祥”，故事大意是：齐景公在山上打猎时遇到狮子，下山后又在河里看到蛇，回宫后他急忙召见晏子，询问这是不是国家不祥的征兆。晏子说，山上就是狮子待的地方，水里就是蛇待的地方，看见它们是正常现象。真正的“国之不祥”有三个：一是贤而不见，国家有贤能的人，国君却看不到；二是知而不用，知道某人有能力却不任用；三是用而不任，让人做事却不信任他。这个故事说的是，举贤任能对一个国家来说非常重要。

做企业也是一样，成功的根本在于知人善用。企业要用好人，先要选对人。那么，真正的人才需要具备哪些素质？2 000多年前，孔子关于“人”的很多观点，对于今天企业的识人、选人、用人仍有深刻的启发意义。

孔子说，“先行其言，而后从之”，“举直错诸枉，能使枉者直”。企业选人用人的一个核心是重业绩，让能者上、庸者下，树立用人的导向和典范。企业经营不善，往往和选人用人失误有关：一是用了不该用的人；二是用的人不能挑大梁，承担不起应有的责任，关键时刻掉链子。

孔子把人分为君子和小人，认为君子和小人不是从出身、职务上区分，而是以品德区分。对于人的品德，我一直格外看重，我的选人标准是八个字：德才兼备，德要优先。小胜靠智，大胜靠德，如果一个干部的品德不过关甚至存在大问题，那么他的能耐越大，对企业的损害就越大，不仅会把整个团队的风气带坏，而且会把企业的基础搞垮。所以，正确的选人方法是在品德好的前提下选择有才干的人，有才无德的人即

使能力再强也不能用。当然，有德无才也不行，没有真才实学，只是一个“好好先生”，做企业就不会有大起色。

孔子还把优秀的人定义为“士”，他认为“士”有三种表现，分别是“行己有耻，使于四方，不辱君命”；“宗族称孝焉，乡党称弟焉”；“言必信，行必果，硁硁然小人哉”。也就是说，领导干部至少要做到“言必信，行必果”，即要守信用，说到做到。

孔子主张重用爱学习的人。《论语》中讲，“学而不思则罔，思而不学则殆”，“君子食无求饱，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉，可谓好学也已”。这些话强调的都是要不断学习，学思并重、学行并重。勤于学习、善于思考是选拔任用干部的重要标准。大量的实践证明，选人用人是企业成败的关键。孔子的人本观无疑为我们今天做企业提供了重要参考，值得我们认真思考。

——节选自2015年6月25日在曲阜孔子研究院的演讲

寻找企业痴迷者

我做央企领导人的这些年来，一项很重要的工作就是寻找企业家。企业里应是先人后事，而不是先事后人，即一定要找到合适的企业家才去做事，如果没有合适的人，再好的业务也大可不做，做了也难有建树，甚至以失败告终。企业家的选择标准是什么呢？有人说是“三高”，即高学历、高智商、高职称，但我认为，创新型企业可能更需要这类人，更多企业需要的是痴迷者。所谓痴迷者，就是能一心一意做企业，干一行、爱一行、精一行的人，就是每天早上眼睛一睁就想这件事，睡觉半夜醒了还在想这件事，一门心思做好一件事的人。从我的企业经历也是如此，往往是那些学历不是很高但对做企业无比痴迷的人更容易创

造奇迹。

做企业是一门硬功夫，也是一份苦差事。能笑到最后的人，一定不是那些过分活络、这山看着那山高的人，而是那些脚踏实地、有激情、能持之以恒甚至有些“一根筋”的人。稻盛和夫说，当年他做企业时聪明的人都跑了，留下的那些看似木讷的笨人却做成了世界500强。我对此深有同感。做企业宁要笨人不要聪明人。笨人不是真的笨，而是不善钻营，他们做事踏踏实实，就像龟兔赛跑里的乌龟，能沉得住气，稳得住性子，不到终点誓不罢休。而聪明人脑子灵光，想干的事很多，但干什么都不精，就像小猫钓鱼一样，蜻蜓来了抓蜻蜓，蝴蝶来了抓蝴蝶，最终一事无成。

多年来，我把大量精力都用于寻找痴迷者和企业家，在建材集团和国药集团都是如此，这可能是我做大、做强企业的诀窍之一。在重组企业之前，我一般会先跟这家公司的老板谈谈，谈话过程中，我就在想他是痴迷者吗？是愿意把身家性命拴在企业上的人吗？如果是，那我就把“宝”押在他身上。如果这个人左顾右盼，知识面很广，信息量很大，概念讲的天花乱坠，恰恰说明他不专注，这样的人我不会选。中国建材集团所属平台公司都非常专业，在联合重组过程中，我们选择了一大批能征善战的痴迷者。

中国巨石总裁张毓强便是其中一位。他十五六岁时在浙江桐乡一家小乡镇企业做挑水工，后来通过自己一步步的努力，做出了一家大型玻璃纤维企业。1998年，中国建材集团跟张毓强合作，共同发起组建了中国化建（中国巨石的前身）并于第二年上市。张毓强很有拼劲，40年如一日精耕于玻纤领域，每天早晨6点就去工厂，晚上很晚才离开，凭着一股爱拼敢赢的精神，硬是带领巨石这家名不见经传的地方企业，一跃成为“花开全球”的世界最大的玻璃纤维生产商。

泰山石膏董事长贾同春也是一个“痴迷者”。2005年，北新建材投资2.4亿元购买了泰山石膏60%的股份，之所以投资这家企业，不仅是出于战略上的考虑，更是因为看中了贾同春的创新能力。他原来是泰安市建

材局局长，后来弃官从商，接手了一个小石膏板公司，一天到晚泡在工厂里，解决了许多石膏板生产工艺的关键技术问题，生产出低成本、高质量的产品，创造出有中国特色的全球规模最大的生产线。这家企业的净利润已超过10亿元。

还有一位是张国良。他曾在一家国有纺织机械厂工作，公司改制时“下海”，成立了鹰游纺机公司，因为是个“碳痴”，后来竟自己创业做起了碳纤维，为了研究技术问题，他经常吃住在车间，连续奋战几天几夜。2007年，中国建材集团与张国良合作，投资组建中复神鹰并由他担任董事长。如今他的团队已从当年的T300做到了T800、T1000，还获得国家科技进步一等奖。做碳纤维不容易，“烧”了10年钱才终成正果，核心还是要有一位出色的企业家。

在中国建材集团，像这样的痴迷者还有很多。正是由于他们的带领，中国建材集团在玻璃纤维、碳纤维、石膏板、风电叶片、新能源等新业务领域闯过一个又一个难关，接连打破西方国家的技术壁垒，让“中国创造”的光芒绽放在世界舞台上。他们是当之无愧的企业英雄。

——节选自2019年1月10日在《国资报告》年会上的演讲

优秀的人才从哪里来

如今的人才概念和过去有很大不同。改革开放以前，企业虽然也讲人才，但人才的渠道往往比较窄，而且论资排辈严重，还过分看重出身成分等政治因素。那时候的人才观，要求人循规蹈矩，造成创新精神不足，企业发展也难有大的起色。而在市场经济时代，尤其是在高度竞争行业中，一个企业的经营、发展主要依赖于有没有人才和有没有强大的人才队伍，人才成为企业发展的重中之重。

优秀的人才从哪里来？我的主张是，坚持以人为本，以制度创新为核心，把自我培养和外部引进结合起来，立足于自我培养，同时逐渐加大市场选聘的力度，真正做到“广纳贤才、人尽其才”。在这方面，最忌讳的是把社会上的不良风气引入选人、用人的工作中，否则企业必然会失败。

在自我培养人才方面，企业要从战略出发，通过企业实践和专业培训的结合，培养一批技术带头人、管理带头人、市场销售带头人、资本运作带头人，为他们创造更多的锻炼机会，为他们建功立业提供广阔的舞台。企业领导要熟悉企业的人员情况，善于发现德才兼备的人，千万不能有“武大郎开店”的思想，排挤比自己优秀的人。

团队培训是人才培养的重要方式。美国学者英格尔斯在《人的现代化》一书中认为，人的现代化之所以如此迅速，一是得益于电视信息的传播，二是得益于现代大规模工厂对人的组织训练和素质提升。在团队培训方面，要把综合培训与定向培训、日常培训与定期培训结合起来，尤其要根据企业发展需要培养急需人才。例如，中国建材集团是一家制造企业，不缺产业制造人才，根据发展需求，下一步我们会侧重培养引进互联网技术、资本运作、“一带一路”等方面的优秀人才。

在引进人才方面，我坚持两个原则：一是实用。并不是学历越高越好、见过的场面越大越好，而是要与公司实际相吻合，符合企业文化要求，双方都觉得合适。二是客观。了解一个人，既要知道他的优点，也要了解他以前有过的失误。人做事总会有失误，关键是有没有认识到自己错在哪儿、犯过错之后有些什么体会。如果一个人说自己从未跌过跤，那说明他可能从来没有真正做过事，这样的人应慎重引进。

总之，对于企业来说，人才强企战略必不可少。所谓人才强企，就是建立健全各层次人才培养、选拔、考核、使用、激励相统一的长效机制，千方百计、不拘一格地吸引人才、留住人才、培养人才，真正做到“感情留人、事业留人、待遇留人”。一个留不住人、不会选拔人、不能培养人的企业，注定会失败。

——节选自2015年1月4日在中国建材总院的讲课

人才创造企业，企业造就人才

北新建材是一家创新型企业，创新是企业的生命线，在众多创新中，最根本的还是人才创新。在北新建材做董事长时，我提出“人才创造企业，企业造就人才”的理念，在人才培训等方面做了一些积极探索。

首先，以市场需求为导向，自主培养创新人才。一是领导重视，二是加大投入，三是制定培训规划，四是培养人才重实效，五是培训有方向、有重点。从前，有文章将人才形象地分为4种类型：“一”字型人才，知识面比较宽，但缺乏深入的研究和创新；“1”字型人才，专业知识过硬，但知识面太窄，很难将各种知识融会贯通；“T”字型人才，不仅知识面宽，而且在某一点上还有深入研究，但弱点是不能冒尖，难以创新；“十”字型人才，既有知识面，又有深入研究，更重要的是敢于出头冒尖，有所创新。企业需要的正是“十”字型人才。

其次，用现代管理学方式培养人才。一是做好人力资源管理工作，建好人才档案库，将合格人选放在所缺岗位上。充分了解掌握人才的个人发展意愿，做到有的放矢地重点培养。二是设置职务标准、职责范围，实行公开、公正、公平的岗位竞争。三是实行内部岗位流动制。流水不腐，户枢不蠹，为了保持人的活力和激发人的创新力，人才应该在不同的岗位上流动。四是建立有效机制，实行动态管理，干部做到能上能下。此外，在培养创新人才的途径上，主要把继续教育与产业结构、企业结构、产品结构升级换代结合起来，与高新技术创新进步普及和成果推广运用结合起来，与技术攻关、技术更新结合起来。人才来源除招收大中专以上学历的毕业生和自己培养外，还可以依据实际需求，分专

业、分层次进行社会招聘。

再次，制定优惠政策留人留心。一是建设学习型企业，让企业充满文化氛围。二是为人才成长创造良好环境。制定鼓励创新创业的人才政策；创造尖子人才成长的良好环境；大力提倡创新精神和竞争精神，激励创新人才；设置科技成果奖励基金，重奖成绩突出的科技人员。三是练好内功，人才管理注重能力和实绩，形成尊重知识、重视人才的企业风尚。四是改变封闭式的人才管理模式，消除论资排辈等不良习气，坚持来去自由方针，面向全社会招揽人才。

一个企业在发展过程中，人力资源开发和人才培养几乎是解决所有关键问题的前提。企业形成专用技术、市场营销能力、管理特色等核心专长，在资本市场上获取稳定收益，组织结构由金字塔型向扁平化组织发展，人员构成由橄榄型过渡到哑铃型……所有这一切都离不开一点，即培养和提高“人”的综合素质。在北新建材创新发展的过程中，我们牢牢抓住了“人”这个关键要素，企业由此形成了独特的竞争力。

——节选自2000年10月《建材高教理论与实践》期刊之《人才创新是企业发展的根本保证》

想招“金凤凰”，先栽“梧桐树”

常言道“良禽择木而栖”，企业既要择天下英才用之，更要为人才的成长和培育创造一片沃土，这一点至关重要。

人才的培养和使用都存在一个环境优化过程中的综合效应规律。但凡人才，其成功离不开两个条件，一是自身素质，二是社会环境。人尽其才，才尽其用，说到底都是这两个方面诸多因素交互作用的结果。创造人才辈出的良好环境，既要有人力资源体制的改革，又要有经济、教

育以及社会保障等各方面的制度改革相配套；既要重视硬环境的优化，又要重视社会风尚、企业文化等软环境的优化等。遵循综合效应规律，在团队和人才队伍建设中，一定要树立大环境观，从多个方面抓落实，只抓一点，不及其余，难有大的成效。

有的企业领导总是感慨企业里缺人才，其实人才遍地都是，只是没有发现人才，或者没有创造鼓励人才成长的条件和环境。我曾经工作的国药集团就有个典型例子。国药原长春生物制品研究所所长名叫盛军，几年前挂职到云南普洱市担任副市长。云南生物产业蓬勃发展，普洱市盛产普洱茶。盛军的专长就是生物学研究，他花了几年时间带领团队进行了大量科技研发工作，做成了“帝泊洱”。天津天士力集团投资40多亿元开发这个产品，并把产品推向世界。可见，有一个充分施展抱负和才华的大舞台，对人才来说是多么重要！盛军自己也说，置身云南这个生物王国，真正体会到了“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”的感觉。

现在，国家从国外吸引优秀的人才、科学家，引入创新人才“千人计划”，关键是要为他们创造良好的创新环境。没有好的大环境，没有适宜的机制，即便有人才也很难留住，抑或是人才长期被压制，慢慢就会失去才能。这就好像挖来一棵树种在你的地里，如果你地里的环境不好，土壤干枯、缺水少肥、温度不佳，再好的树苗也难以成活。

栽下梧桐树，引得凤凰来。企业要善于发现那些有创造力、有激情的人才，还要为人才干事创业提供丰厚的土壤。只有创造出有利于人才发挥才能的良好环境，建立有利于人才成长的良性机制，人才才会源源不断地加入。

——节选自2013年10月30日在中国企业文化促进会2013工作年会上的演讲

青青子衿

青春是人生的给予

2013年10月，在参加央视举办的一次创业活动时，记者让几位企业家为年轻的创业者解答几个问题：人年轻时最值得做的事是什么？怎样理解青春与奋斗？我的回答是：人年轻时最值得做的事就是在实践中学习，一步一个脚印，从零做起，一分汗水一分收获；青春是人生的赋予，更是人生的给予；奋斗是一种人生态度。

这些感悟源于我过往的人生经历。1974年，我高中毕业后不久便开始了插队生活。那时，我白天去田里干农活，晚上就在宿舍里读书，干活练就了腰板，读书增加了才智，插队三年不仅什么也没耽误，还过得挺充实。插队生活结束后，我得到推荐以工农兵学员的身份上了大学，毕业后被分配到企业，一路从车间技术员、工厂销售员到企业领导者，几十年的时间一晃而过。虽然这一路坎坷不断，但我始终无怨无悔。尤其是年轻时，秉持“青春是人生的给予”的信念，我对时间格外珍惜，常常是白天在单位忙碌奔波，晚上还要学习思考，那时总感觉到处都是学不完的知识，浑身都是用不完的力量。现在回想起来，年轻时的勤奋刻苦，为后来的企业实践提供了丰厚的积淀。

青年时代是人一生中最美的时光，也是建功立业的黄金时期。因为自己深有感触，所以后来走上领导岗位之后，我对青年员工一直钟爱有加。青年人是团队的生力军和突击队，青年人代表着活力、未来，有青年的企业才有热情有干劲。曹操在《短歌行》中引用《诗经》的“青青子衿，悠悠我心”，表达的就是他对青年将士的喜爱。

对企业来说，要关心青年员工的学习、工作和成长，组织各种各样

的培训和学习，包括各种体育文化活动，把青年人的学习、工作、生活融合在一起。要积极选拔和任用优秀的年轻人，让他们觉得企业天地广阔、大有作为。要改善青年员工的生活条件，关心他们的恋爱、婚姻、子女、住房等问题，让他们真正感觉到组织的温暖。

毛主席当年在莫斯科大学对中国留学生说："世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的。你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳。希望寄托在你们身上。"对企业何尝不是这样，企业的壮大是青年人奋斗的一曲凯歌，企业应把做好青年工作摆在重要位置上。

——节选自2014年10月18日在中国建材集团第一期中青年干部培训班的讲课

用人要趁早

在我的职业生涯中，我认为有一项经历非常重要，就是在比较年轻的时候进入领导岗位。在北新做副厂长时我30岁，当一把手时我36岁。由于比较早地进入领导岗位，我学习和积累了不少管理知识和领导经验，为后来出任更大企业的领导打下了基础。

后来，让年轻人早点儿进入领导岗位、技术负责岗位成了我用人的特点。我主张早点儿使用年轻人，多创造机会，让年轻人尽早脱颖而出，到重要岗位上历练，让他们边学边干。有经验的同志则为他们把关，提高和发挥他们的才干。这样可以尽早培养出年轻干部对事业的责任感，对于锤炼他们一生的领导能力和责任心是非常重要的。

有人担心年轻人没经验，然而经验是在实践中积累的，年轻人只有早用，才能增加他们的经验和才干，总比到时候青黄不接临时选将要

好。企业最终是要交班给年青一代的，对年轻的人才要敢用、早用，大多数知名企业家都是较早担任领导职务的。对于年轻人，大家有时候容易求全责备，可是不把他们放在岗位上他们怎么能学到知识呢？怎么能快速成长呢？人才产生的关键在于培养，在于锻炼，在于任用。

我一直认为，企业的领导班子有两大责任：一是要带领企业实现战略目标；二是把企业交给年青一代，培养年青一代接好班。一个企业成功与否，取决于能否基业长青，能否打好人才基础。企业要加强人才队伍建设，选拔、培养和使用年轻干部，重视后备干部的选拔和培训，形成合理的年龄梯次。对于那些有活力、有激情，有远大抱负和志向的年轻人，我们要及早任用，给他们充分施展才华的舞台，让他们在实践中接受锤炼、不断成熟，成为推动集团事业发展的强大生力军。

归根结底，企业最终是要交给年青一代来管理的，所以对年轻人才要敢用、早用。在企业这个大家庭里，年轻人就像我们的孩子一样。古人云：父母之爱子，则为之计深远。意思是说，我们爱孩子，就要为他们想得长远一些。同样，我们喜爱年轻人，也要为他们想得长远一些。

——节选自2010年7月30日在中国建材集团职业素养提升培训班的讲话

做称职的接班人

企业要注重年轻人才的培养工作，年轻人也应加倍努力，不辜负时代、国家、企业的期望，努力完成肩负的历史重任，书写更加出彩的人生。

一要认真学习，勇于实践。要树立正确的世界观、人生观、价值观，发扬“五加二”“八加四”“白加黑”的精神，努力学习新知识、新技

能，培养健康的情趣，不要虚度光阴。真正做事的人是脚踏实地、一心一意的人，靠持之以恒的积累和努力取得成功。年轻人应有这样的专业精神和务实精神，心无旁骛，干一行爱一行。关于实践，《论语》中说“君子欲讷于言而敏于行”，这句话给我们的启发是，做事不能纸上谈兵，夸夸其谈，要脚踏实地、积极敏捷、雷厉风行，不拖泥带水。

二要勇于担当，建功立业。年轻人要想做事，能做事，做成事。如何做到这三点？第一，要有担当意识，有责任感。有的年轻人很早就得到了提拔，原因只有一个，就是责任心强，能主动担责。第二，要有集体主义精神。做事不能只靠自己，还要靠团队。年轻人要关心企业，关心集体，关心他人，尊重前辈，提携后进，能处理好上上下下的关系，成为有爱心、有感恩心、有包容心的有为青年。第三，要树立标杆，比学赶帮。企业里要树立榜样式的标杆人物，见贤思齐，形成积极向上的正能量氛围。第四，要敢为人先，建功立业。年轻人要勤勉尽责，埋头苦干，以敢为人先和爱拼敢赢的精神，以知其难为而为之的热情和魄力，投入企业改革发展的实践，绝不能有任何懈怠和侥幸。孔子说“三省吾身”，年轻人要每天躬身自省，做到三个“想一想”：想一想是不是真的一心扑在工作上；想一想是不是在集体中发挥了正能量；想一想是不是真正做到了为集团建功立业，增砖添瓦。

三要坚定自信，拥抱梦想。要坚定“三个自信”，即中国特色社会主义的道路自信，理论自信，制度自信。最大限度地统一思想，凝聚共识，形成合力。美国学者在《中国的世纪》一书中指出：中国正朝着一个未来世界强国的方向持续快速地迈进，在20年甚至更短的时间内，中国将成为世界上最大的经济体，这意味着“中国世纪”的来临。从企业来看，要明确建设世界一流企业的责任感和使命感，振奋精神、坚韧不拔，创造新的辉煌。人不自信，谁人信之。大家互相鼓励、互相打气，这样的组织才能朝气蓬勃；大家互相排斥、互相找碴，这样的组织不会有发展前途。

企业的事业要靠一代又一代人薪火相传。年轻人要有生机、有激

情、有毅力、有建树，投入广阔灿烂的事业，做称职的接班人，做企业发展历史长河中最出彩的那一个。

——节选自2015年8月20日在中国建材总院高科技人才培训班的讲课

像办学校一样办企业

管理是教育

我十七八岁在农村插队时，做过生产队队长。对于一个刚下地还不会种田的知青来说，一开始时根本无从下手。后来，我找了5个有经验的老农组成诸葛亮小组，天天帮我到180亩大田里去看哪块地需要浇水、哪块地需要锄草，我再根据情况做好计划，安排农活。通过这样的方法，我把生产队队长当得好好的。现在想想，这段经历算是我对提高生产效率的最初实践。

后来，我到北新做了一把手，面临的已不再是像安排农活那样简单的事情了，也不能再用那么“笨”的方法进行管理了。1995年我提出一个口号“像办学校一样办企业”，就是说管理是教育，企业不仅要出产品，还要出人才。为什么？因为管理不是无师自通的，管理水平的提高源于坚持不断地学习。抓管理就要有管理的制度，学习用管理的语言来对话。只有具备了持续学习的能力，拥有足够的专业知识、管理知识，才能进行高质量的沟通，团队才能进步。

为此，我把人力资源开发放在头等重要的位置，并把工作分为两个层次。第一个层次是充分发挥人的专长和潜能。先对整个企业的人员分工进行彻底了解，再将企业的工作分类，通过整合劳动组织，解决人力资源浪费的问题。企业要实现人尽其才，一是领导干部要心中有数，熟悉整体人员情况，真正做到知人善任；二要破除旧的观念，真正发挥员工的聪明才智。第二个层次是对现有人员的培养，包括在职培养和技能培训。在职培养主要是对管理干部和技术干部而言，技能培训主要是对岗位工人而言。我为北新确立了一个基本定位，就是要建立学习型组

织，开展“岗位读书、技能培训”，鼓励员工在职学习。

企业改建培训中心，建立语音室、计算机房、图书馆，举办企业文化与现代化管理、市场营销、财务管理等专题培训……通过一系列努力，北新人普遍接受了市场经济与管理知识的熏陶。1997年北新建材上市时，市场这样描述我们：北新是一所大学校，公司董事长是在读博士，管理团队是一个硕士群，这是一家管理良好的公司。后来，我把“管理是教育”的理念带到中国建材集团，集团多年来结合实际，分级、分类、弹性办培训，为企业快速成长奠定了坚实的人才基础。

管理是再造过程，实现再造需要一个团队不停地接受再教育。如果管理者总抱怨部下这个不行那个不行，说明管理者管理意识不到位。管理者的责任不在于挑选优秀的员工，而要把普通的员工培养成为训练有素的优秀员工，在每一个员工的内心植入实现自我价值之“芯”。

——节选自1998年10月《北京成功企业领导人访谈录》

MBA、EMBA是必修课

在多年的工作经历中，我与工商管理教育结下了不解之缘。我是理工科出身，没有管理学的底子，走上领导岗位后之所以能胜任工作要求，与MBA的学习是分不开的。1993年当厂长时，我正在读MBA，因为工作太忙一度不想学了。我跟导师说，当了厂长事情多了，而且现在厂里比较困难，我想全力以赴做好厂里的事。导师批评我说，工作担子越重，越应该学习。一语惊醒梦中人，对啊，学习不正是为了工作吗？

实践证明，导师的话是对的。MBA课程是市场经济知识的“杂烩菜”，通过读MBA，我系统地学习了公司财务、会计、宏观经济、微观经济等课程，这些知识在工作中用处很大。尤其是财务知识，直到今天

都在发挥作用。1995年，我完成MBA学业后，又接着攻读在职管理工程博士学位，导师会指定一些课题，以及一些辅导书和基础理论、管理哲学等方面的书，看了书还要写文章，写完还要能发表。这种学习方法能促使人归纳问题、系统思考、不断提升，比硕士学习又高了一阶。有一年我去日本学习，白天上课，晚上加班，写出两篇论文：一篇是关于日本企业管理方面的思考，一篇是关于中国企业管理问题的思考。

课堂上学习的内容大都是案例，回到企业，每次会上研究的问题也大都是案例。我把书上学到的知识应用到企业中，把别人为之情绪起伏的事例，当成客观案例进行冷静分析，并把企业当成一本书去归纳总结。就像医生一样，动手术不但不害怕还收放自如。做企业也是这样，如果把各种事情看作一个个案例，就是一种进步。当面对问题时，先进行归纳，然后把纠缠在一起的问题分开解决，时间长了，感性认识就慢慢升华为理性认识。正是在这种“实践、认识，再实践、再认识”的循环中，很多企业难题迎刃而解。

所以说，商学院的经历不仅让我学到了大量实用的管理知识和技能，还培养了我系统思考、辩证分析的思维习惯，对做好企业帮助很大。如果当初不去读书，只凭已有的知识储备和逻辑思维，那我就很有可能只是一位经验型的企业领导，而这样是远远不够的。

商学院教育不仅改变了我，也改变了我的团队和管理方法。多年来，北新和中国建材集团每年都会输送大批干部到清华、北大、南开等一流商学院学习，并与多所高校合作举办管理人员培训班。经过系统的培训，干部们分析处理复杂问题的能力、创新能力、带队伍能力等有了极大的提升。大家都能分析财务报表，熟练运用管理术语，这样管理就有了共同语言，管理体系也变得更加系统和规范。

实践证明，去商学院学习是企业家成长、提高企业团队素质和管理水平的捷径。我一直主张企业领导层和中层干部，都应经过MBA、EMBA培训。

——节选自2013年12月3日在第三届中国商学院院长论坛上的发言

企业需要“西点军校”式的商学院

西点军校是美国著名的将军摇篮，在美国商界，出自这所学校的世界500强企业领导人的比例最高，甚至超过了哈佛大学。究其原因，强调规则、创造、责任的独特管理机制与育人模式是关键所在。企业也需要这样的“西点军校”，为企业发展不断锻造将帅之才。这个“西点军校”就是商学院，它应该包含三个特点：

第一，人才培养要“知行合一”。从课程设置来看，商学院不应教授简单的书本知识，或是纯理论化的东西，而是从企业实践中提炼出来的、与实践紧密结合并且能够指导实践的“教案”。这要求商学院的老师必须通过多种途径了解企业的管理实践，比如在企业兼职、做独董或顾问等，这样才能接“地气”，教学才会更有针对性。医学院有两个制度很值得商学院学习：临床制度和会诊制度。做医生要有临床经验，不仅能教学生，还能自己做手术，另外遇到疑难杂症可以进行会诊，不同科室专家从各自领域发表意见，最后做出综合判断，商学院的老师也可以加以借鉴，既要深入企业一线积累“临床经验”，又能对具体案例进行管理会诊。

从生源来看，商学院招收的不应是纸上谈兵的应试型学员，要多倾听企业的声音，多给企业一些发言权，多招收企业推荐的具有一线管理经验的实践性人才。这些人再回到工作中，就会发挥更大的创造力。从管理来看，商学院培养的不是普通“士兵”而是高级“军官”，是专业素养高、自律意识强、实战本领突出的优秀管理人才，这些人与企业里的其他干部应有明显的区别。我看过一些商学院的学生宿舍和教室，卫生和管理都做得很不到位。“一屋不扫何以扫天下”，这样的毕业生进入企

业，企业还要花很多时间对他们进行再管理。管理者要有系统的理论知识和丰富的实践经验，但首先要做好自我管理。

第二，管理理论要“中西合璧”。商学院要将中西方先进的管理思想与经验结合起来研究，取长补短，相互借鉴，形成有中国特色的管理理论体系。改革开放以来，我们基本是向西方人学习管理知识，随着中国经济飞速发展和中国企业日渐崛起，我们在虚心学习国外经验的同时，也应树立中国人自己的文化自信，从中国传统文化和本土实践中汲取精华，建立中国企业的“新商道”。新商道，“新”从何来呢？我觉得有三个来源：一是中国五千年古老而灿烂的文化，我们要从孔子、老子等先贤那里继承智慧，用于今天的企业经营。二是结合实际，向发达国家的企业家学习，三是从中国鲜活的市场经济、企业实践中高度概括成功经验。商学院应充分挖掘本土优秀企业的先进管理经验，在理论研究、课程设计等方面不断推陈出新。在这一点上，一定要主动拓展视野，否则外国学者都跑来研究中国经验，而我们却还在学习西方过时的管理方法。《中国建材：推动中国水泥产业发展》被收入哈佛大学案例库后，国内有所商学院的院长告诉我，本来他们也想研究这个案例，却比哈佛大学慢了一步。

第三，问题研究要“聚焦当下”。商学院应围绕新常态下企业如何转型升级、如何化解过剩行业矛盾、如何深化国企改革、“中国制造”如何成为“中国创造”等企业面临的突出问题，在管理思想、运行机制、商业模式等方面提供智力支持和人才培训。

企业的发展是衡量商学院成功与否的重要标准。商学院应与企业一道开拓创新，相互协作，着力破解难题，为中国培育出更多世界一流的企业和企业家。

——节选自2017年9月30日在中国政法大学MBA开学典礼上的演讲

怎样进行深度工作

培养深度工作技能

麻省理工学院计算机科学博士卡尔·纽波特在他的著作《深度工作》中指出，深度工作是在无干扰的状态下专注进行的职业活动，能使人的认知能力达到极限，让人有所见树和获得成功。深度工作的成果难以复制，心无旁骛和专心致志是其精神状态。与深度工作相反的是肤浅工作，这类工作是对认知要求不高的事务性工作，往往在受干扰的情况下开展，通常不会创造太多价值，而且容易复制。现代人专注力普遍不够，肤浅化和平庸化的倾向越来越明显。这是什么原因呢？客观上是受现代知识大爆炸、生活节奏加快、人才复合化取向、互联网社交等影响；主观上则是缺乏对深度工作的认识和行动安排，甚至习惯于肤浅工作，把缺乏效率、毫无效果的忙和累当成日理万机的成功工作状态。

深度工作往往取决于深度学习和深度思考，这三者互为联系，没有深度学习就没有深度思考，没有深度思考就不会有深度工作。在现代社会，不管我们从事什么工作，都需要静下心来，深度学习、深度思考、深度工作。围绕深度工作，纽波特介绍了不少方法，我想结合实际谈几点简单做法：

关于合理使用手机。互联网社交尤其是智能手机的使用、微信的应用虽然促进了信息交流和人际沟通，但却占用了大量时间，使人的大脑和习惯“手机化”，“低头族”随处可见，一些肤浅和重复信息也常常使人不胜烦扰。实现深度工作必须像戒烟、戒酒一样，戒掉手机控的“瘾”，合理规划使用时间。比如，每天早餐前后处理一下手机信息，浏览新闻，上班前、午餐后、下午下班前、晚上睡觉前再对信息进行处理，每

次控制在15分钟以内，这样的好处是把手机使用时间集中化。大脑有延迟记忆的功能，如果总有新的信息进入，大脑就会被这些纷乱的信息干扰。现在人们常把及时回复信息作为美德，对延迟回信颇有微词，其实大家可以理智地想一下，每个人都在秒回信息、都像过去的话务员一样终日盯着手机，还能做工作吗？

关于规划深度学习、深度思考和深度工作。我觉得深度学习应保证每天有1~2个小时的阅读，而且最好在晚上九十点钟，还包括定期参加培训和研讨会、沙龙。深度思考应在每天清晨醒后，进行1~2个小时的思考，每个月也应选周末的一天作为“思考日”进行深入思考，每年选一整周的时间作为“思考周”进行深度思考。许多知名企业家都有进行深度思考的习惯，像美国的比尔·盖茨每年的思考周，像日本的稻盛和夫定期的面壁思考。深度工作要在非常安静无打扰的环境中进行，罗琳写《哈利·波特》时就把自己关在一间安静的酒店套房里，并产生了很多创作灵感。

关于深度工作的时间把握。正常情况下，每天上下午至少保证有两个小时处于深度工作状态，如果要完成一项特定任务，深度工作的时间可能会更长。不过，也不必一次工作时间过长，更不要经常通宵熬夜，过长时间和过度劳累的工作是不可持续的。人无压力轻飘飘，保持深度工作状态，要给自己订立具有挑战性的工作目标。对于重要工作要把心态放平，“心急吃不了热豆腐”，做好细致规划，把工作任务量化和按时完成。对长时间的大目标来讲，要分解成若干阶段任务按时完成；对于需协作完成的目标，应分解到每个人保质保量按时完成。你也可以把每天的工作时间和进展做成记分板，量化记录会让人更专注。但深度工作不能订立不可能完成的目标，自我压力不能太大，否则人就会失去信心，反而无法进行深度工作。

关于深度工作和快乐生活。IBM前总裁讲过，人是为了生活而工作，而不是为了工作而生活。深度工作绝不是为了让人成为苦行僧和工作狂，而是通过创造价值使生活变得更加幸福和快乐，幸福快乐的生活

又可以给深度工作提供精神支持。要用快乐的生活让大脑定期从深度学习、深度思考和深度工作中解脱出来，彻底放松。大脑放松的方式包括：和家人一起做家务，和朋友一起爬山、郊游、看演出、健身和娱乐，甚至是一人独处放空。当然，应该保证一年一度的休假，休假期间要从社会人过渡到自然人，全身心融入大自然。只有好好放松大脑，我们才能进行深度工作。

——节选自2017年8月国资小新《怎样进行深度工作》

把时间用在学习上，把心思用在工作上

现在，企业领导者大多琐事缠身，再学习的动力不够。但在这个知识大爆炸的时代，知识过于陈旧、知识面过窄，又怎能领导好企业，怎能在瞬息万变的市场经济海洋中指引航向呢？获取有用信息，进行辩证思考，在经济环境好时抓住机遇使企业快速成长，在大形势不利时使企业化险为夷，一个领导者要想具备这些能力，就必须不断学习，否则思想会落后于时代，能力落后于他人，只能“以其昏昏，使人昭昭”，导致企业陷入泥潭。

做企业是一门“功夫”，必须持续学习、反复操练，仅凭经验和聪明才智是做不好企业的。企业领导者要积极面对新形势带来的新任务、新挑战和新考验，树立终生学习理念，增强学习的敏锐性和紧迫感，把学习作为一种工作方式、一种生活态度，在学习中提高和完善，努力成为面向世界、面向未来的学习型领导。

我个人一直把学习作为人生的追求和爱好。记得早年去国外开会，看到国外企业家很多都是博士，我无限感叹。中国企业要走上国际舞台，不能像过去那样只靠一招一式，要靠有知识、有头脑、懂国际语

言、有较高学历的领导者。为了满足国家的需要，为了企业的发展，我们必须吃一些常人不能吃的苦，中国才能出现一些优秀的管理人才。后来，我边工作边学习，读完了MBA和管理工程博士。这些年来，无论工作再忙，我每天都要挤时间读书学习，从未间断。

除了坚持学习以外，我还喜欢思考，对做过的每件事都认真进行归纳总结。有人评价我是一个“师者”，但我不这样认为，我认为自己是一个非常好的“学者”和“总结者”。归纳、总结、思考是一个避免犯同样错误的好办法。另外，我比较信奉学习和实践相统一。做企业是一门实践性很强的工作。如果一个高深的理论，又建模型又做推理，但在实践中却无法得到验证，或和常识相违背，那它一定是错误的。

学习永无止境，我们既要善学善思，又要善谋善为。古人讲，“学而不思则罔，思而不学则殆”，“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。可见，学习、思考、实践三者缺一不可。在企业里，我常对大家说的一句话就是“把时间用在学习上，把心思用在工作上”。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志《我的心是一片海洋》采访实录

何妨多点儿“书呆子”精神

每年4月23日是世界读书日。根据统计，我国的人均阅读量非常低，还不到有些国家的1/10，企业家的人均读书量也非常低，这种现象实在令人担忧。这说明，我们的读书意识还远远不够。现在，国家正大力倡导“全民阅读”，这对于提高我国的国民素质意义深远。在企业里，我一直提倡多读书，中国建材集团每年都会举办读书会活动，办公楼里设置了读书角，我每年都会推荐几本书发给大家阅读，就是为了号召大

家多读书，养成爱读书的好习惯。

做企业是一个复杂且有难度的工作，管理水平的提高、专业知识的学习，都需要读书。认真读书和勤奋工作，两者相加才能进步。拿管理来说，管理可分为技术层面和艺术层面，但无论是哪个层面，都需要学习，学习多了，就有了灵感。企业里大凡认认真真读书的管理者，都做得不错。现在，很多人把大量的时间花在了上网和玩手机上。当然，手机也是学习工具，上面有信息，但那些信息多是碎片化的，要让碎片的信息变成系统化的框架知识，还得靠书本完成。

读书能培养做企业的专注精神。读书能让人坐得住、静下心来，能陶冶人的情操、性格，能锻炼人的耐力、定力，能让人变得安静、淡定、勤于思考。这是对个人品质的一种训练，做企业也需要这种专注精神和优良作风，心气浮躁、上蹿下跳是做不成事的。另外，读书有助于我们快速适应变化。当今社会飞速发展、技术变革日新月异，新知识、新理论、新方法层出不穷，我们需要借助书本进行学习、掌握并加以应用，所谓“秀才不出门，全知天下事”。

从个人来看，读书是一件让人终身受益的事。一是提高个人素养。读书可以提升思想境界，帮助我们形成正确的人生观、价值观和世界观。二是提高综合能力。读书除了填充必要的知识外，也是对人进行的必要的逻辑训练，能够培养一个人思考问题、分析问题和解决问题的能力。三是提高智商和情商。很多经典名著中蕴藏了丰富的哲理，对于人格的养成，对于智商和情商的提高都大有裨益。四是以文会友。读书可以帮助我们结交高质量、高素质的朋友，这是人生的重要财富。记得我在北新工作时，有一年想从日东纺公司购买矿棉和吸声板技术。为此，我专程拜见了日东纺公司的重要决策人由山部长。由山部长很喜欢《三国演义》，我们的聊天就从《三国演义》开始，我们俩越聊越投机，后来他充分了解了北新的情况，建议公司把技术卖给了我们。还有一次，我跟深圳市一位领导会谈，他很喜欢贺敬之的诗，尤其是《西去列车的窗口》。我说，我也喜欢，咱们朗诵一段吧。“在九曲黄河的上游，在

西去列车的窗口/是大西北一个平静的夏夜，是高原上月在中天的时候……”朗诵完，两个人都产生了他乡遇故知的感觉，成了好朋友。

俗话讲，“士别三日，当刮目相看”。过去，大家担心书读多了会变成书呆子，现在反倒是灵活的人多了，读书的人却少了，而我觉得大家还是应该有那么一点儿“书呆子”精神。一个企业里，如果从领导到员工，每个人每天坚持读书一小时，这个企业一定会大有作为。

——节选自2015年5月11日《企业观察报》之《企业家的读书之道》

读书：一场与智者的对话

读书既是人生修行的阶梯，也是提高工作水平的捷径。书是用文字记载的知识、思想和逻辑，读好书就等于和伟人、思想家、科学家、文学家、企业家等优秀的人士对话，这是向智者学习的重要方式。

现在市面上的书有很多，大家形容为书海。但并不是所有书都值得一读，有的书一点儿可读性也没有，还耗费时间和精力；而精彩的书是一定要读的。所谓好书，应是让我们心头一震、眼前一亮，一定是回答了我们心中的疑问、印证了我们潜意识中的观点、能激发我们思考的书。那些让人拍案叫绝的书能让我们受益终身。这些年出差，尤其是去香港特别行政区、台湾地区、新加坡时，只要有时间，我都会去书店转转，像大海捞针一样去挑书，发现一本好书能让我高兴大半天。

做企业的人尤其是企业领导者，应该读哪些书呢？这个问题没有统一的答案。从我个人来说，我读的书很杂，涉及政治、经济、历史、文学、企业管理等多个领域，书里的很多思想理念为我做企业提供了动力和灵感。在众多书籍中，我最喜欢的有4类：

一是政治政策和社会发展方面的书籍。如《之江新语》《中国道路》[注]《文明的代价》《大繁荣》[注]等，这类书与做企业并不直接相关，但却能给人深刻的启发，培养我们的系统思维，提高我们的认识水平。

二是经济管理类书籍。像迈克·波特和大前研一的战略思维、彼得·德鲁克的管理思想、彼得·圣吉的学习型组织理论等，对我影响都很大。《微笑曲线》《从0到1》《第二次机器革命》[注]《21世纪资本论》[注]等近年的畅销书，也让我深受其益。常听人抱怨，经济学家和管理学家的观点往往好听不好用。我的感觉是，学习不能死读书或教条主义地照搬照抄，也不能太过功利，只关注经营实务类的经验之谈。经济学和管理学的许多观点不像物理、化学那么好验证，也不像数学那么好推导证明。事实上，任何人都无法告诉我们经营的真正答案。我们的学习主要在于学会分析问题的方法，拓展思维方式，掌握必备的知识和工具，进而触类旁通、活学活用，提高解决问题的能力。

三是人物传记类书籍。松下幸之助、艾柯卡、杰克·韦尔奇等企业家的创业故事，以及稻盛和夫的人生价值观等，对我做企业有着重要影响。

四是文学类书籍。我是一个有文学情结的人，大量的古典名著、现代小说、外国名著都是我在年轻时读完的。母校河北大学的一些老教授，至今对我当年迎新生大会上背长诗的情景印象很深。现在，我仍能背诵上百首唐诗宋词，《再别康桥》《雨巷》《致橡树》《我爱这土地》等现代诗歌也可脱口而出。

对于管理者来说，读文艺作品不仅不影响专业，还对工作有很大帮助。德鲁克在《旁观者》一书中说，对于管理者而言，有两门课最重要：一是短篇小说写作；一是诗歌赏析。短篇小说长于刻画心理，反映的是对人的理解；诗歌赏析有助于理解情感。德鲁克讲，管理是研究人的，对人不理解，对情感不理解，要做好管理，那是很难的。钱学森认为，科学与艺术是相通的，科学与艺术的融通是抽象思维、形象思维和

灵感思维三种思维共同作用的结果。科技工作者需要文艺素养，文学艺术家要懂得科学知识。做企业也是如此，管理和艺术可以相通相融。

读书是一场与智者的对话。我常想，人的一生是短暂的，能站在智者的肩头，用他们的智慧照亮我们前行的道路，我们是何等幸运！

——节选自2015年4月21日在中国建材集团第一次读书会活动上的演讲

---

1. 《中国道路》简体中文版由中信出版社于2013年2月出版。——编者注
2. 《大繁荣》简体中文版由中信出版社于2013年9月出版。——编者注
3. 《第二次机器革命》简体中文版由中信出版社于2014年9月出版。——编者注
4. 《21世纪资本论》简体中文版由中信出版社于2014年9月出版。——编者注

第六章

文化与愿景

企业文化是企业真正的基石。一个企业从表面看，看到的是厂房、设备、产品；再往里看，看到的是技术、管理、人才；而最深层次的，则是涌动在干部员工内心的文化与愿景。中国企业要跻身世界一流企业行列，必须站在道德高地之上，拥有一流的思想和文化。



文化定江山

文化竞争的最后一场决赛

刚当厂长的时候，我就开始思考一个问题，国有企业里有些员工怎么就不愿意工作呢？上班迟到怎么就不觉得耻辱呢？想来想去我发现，典型榜样宣传、奖金等物质鼓励、创造良好体制……方方面面都重要，但最要紧的还是企业文化建设。

过去，我们总觉得企业文化是一个新鲜词，很多人把它等同于传统的思想教育工作或是广告等企业形象宣传工作，其实这些理解都是不准确的。企业文化也可被称作企业哲学，它是企业最重要的特征，也是员工共同的企业价值观和行为准则，对内是指企业强大的凝聚力和向心力，对外是指企业巨大的影响力和渗透力。为什么有的企业越发展越好，有的企业会轰然倒下，根本原因就是文化的差别。

做企业实际上是做文化。在市场经济越来越发达、市场竞争越来越严酷的情况下，许多管理者虽然不乏搞基建的经历，跑项目、跑投资，可谓辛苦，但往往忽视了文化建设这项最基本的工作。也就是说，不是把目光放在研究人的积极性、企业文化建设、科学的企业管理思想上，而只注重争资金、上规模等，这不能不说是一大误区。

总结自身实践，我对企业管理工作的思考历经了三个递进过程：在第一个过程中，我认为企业是出产品的，那时我热衷的是研究和生产各种各样不同性能的产品；在第二个过程中，我认识到要将利润最大化作为企业的目标，不管什么产品，都必须赚钱，产品再好，不赚钱，也得忍痛割爱；在第三个过程中，我进一步认识到做企业最终是做文化定位，产品也好，效益也好，都不能离开企业的社会性，都离不开“人”这

个中心，为此要确立企业的文化价值取向和共同价值观，建立一个和企业相适应的企业哲学。有了这个哲学的指导，企业定位便能围绕企业文化这个中心运作。经过思考，我得出一个结论：企业文化是企业真正的基石，企业文化的竞争是企业竞争的最后一场决赛。

——节选自1995年10月24日《中华工商时报》之《企业亟待“新定位”》

让文化成为一种信念

一个企业从表面看，看到的是厂房、设备、产品；再往里看，看到的是技术、管理、人才；而最深层次的，则是涌动在干部员工内心的文化与愿景。文化是一种信仰，对于企业来说，最有力量的武器就是凝聚人心的思想文化。

企业文化应具有正义性，所谓正义性，是指文化要成为推动企业发展的正向力量。一个能为国家、社会、行业持续贡献正能量的企业，注定能被大家广泛接受。一些自由市场的观点认为，如果每个人都是自利的，追求个人利益最大化，社会自然会前进。这就是西方经济学家提出的“经济人”假设。但是，一个社会的发展是依靠无数人默默奉献、奋斗牺牲实现的。如果每个人都能前进一小步、多做一点儿贡献，我们的民族和社会就会取得更大的进步。企业作为社会的一分子，肩负着振兴经济的历史重任，我们要有理想、有志气、百折不挠、甘于奉献，对社会表现出强烈的包容性、扶老携幼地去发展。这就需要我们以优秀的企业文化或者企业精神做支撑。

企业文化还具有宗教性，它是企业的集体人格，是全体员工的共同信奉，近乎企业宗教。宗教解决人的心理问题，企业文化也解决这些问

题，即我们这样一群人从哪儿来，到哪儿去，在一起干什么。没有共同的文化维系，企业就如同建在沙漠上的大厦，建得越高，越有可能会随时倒塌。尤其在当今的多元化社会，各种价值观相互碰撞，同时市场经济的发展也带来过度追求利益化的倾向。在这种情况下，多进行精神层面引导，多进行思想文化教育，强化集体主义、利他主义精神尤为重要。有了优秀的企业文化，有了强大的精神力量，我们就无须惧怕任何困难。

美国记者埃德加·斯诺在《红星照耀中国》一书中讲，当年他只身来到延安，既没看到新式武器，也没看到丰裕的物质条件，但他却被那里热火朝天的革命热情深深打动了。在那样困苦的条件下，毛泽东等年轻的红军领袖，胸怀远大理想和一往无前的革命精神，指点江山，激扬文字，得到人民的拥戴。正如斯诺认为的那样，这种精神不仅照耀了中国的大西北，而且照耀了全中国。做企业也需要这种信念和精神的力量。中国建材集团是一家有文化底蕴的企业，这些年能实现快速成长，战略起了先导作用；但能顽强地从困难中走出来，凭的则是优秀的文化和强大的凝聚力，也就是精神不倒。在复杂严峻的市场环境下，我们练就了一批能征善战的指挥员、一批品质坚毅的管理者、一批身怀绝技的骨干员工。这支具备坚强的意志力、超强的战斗力和牢固的凝聚力的优秀团队，是集团屡屡绝地反击、化险为夷的力量之源。

俗话说，“江山易打不易守”。打江山靠的是战略和执行力，守江山靠的则是一流的管理和优秀的企业文化。企业文化是企业战略实施的保证，是组织建设的核心，是顺畅经营的基础，在一定程度上决定着企业的发展和未来，我总结为“文化定江山”。

——节选自2011年7月9日在中国建材集团中高层领导人员培训班的讲话

不接纳企业文化的人，再有才也不能用

杰斯帕·昆得在《公司精神》一书中指出，“将来，建立稳固市场地位的过程将成为塑造公司个性化特征及公司精神与灵魂的事业，最终会成就一个强大的公司。在此过程中，要建立共同的愿景目标以及对公司精神的忠实信仰。在未来的公司内，只有信奉者生存的空间，却没有彷徨犹豫者立足的余地。”大家因为共同的愿景、共同的事业走到一起，不信奉企业价值观的人不在此列。这段话用排他法讲了企业文化的纯粹性。

企业文化的一致性非常重要，文化不是谁都能随意编造、谁都能随意更改的。像百安居、肯德基、麦当劳这些企业，它们全世界的标识、员工的服装甚至货架上产品的摆放方式都是一样的，中国的一些职业经理人往往好意做些改动和创新，结果大多数都被炒掉了，就是因为大公司要捍卫其文化的一致性。文化朝令夕改、上下不统一，这是企业里最忌讳的东西。中国建材集团的人才队伍基本上70%是自我培养，30%靠引进，这就保证了队伍的稳定性和文化的共同性。我们有个不成文的规定，就是不接纳中国建材集团文化和思想的干部，即使再有才干也不会任用。

所以在联合重组的过程中，对于集团的重组企业，我一直都是比较宽容的，只要有利于集团发展，只要提出的要求合情合理，都可以协商解决。但是，有一个底线，就是绝不可以动摇集团的企业文化。事实上，重组企业能否融入集团文化一直是我最担心的问题。国际知名管理咨询机构统计显示，在众多并购失败的案例中，“并购后整合不力”占失败原因的86%，整合不力又突出表现为文化冲突。

如果重组企业在文化上不能统一，各唱各的调、各吹各的号，那么随着企业的盘子越来越大，加盟的公司越来越多，企业就会越发危险。正因如此，我们在重组的过程中，专门把对文化的认同写进每一个联合重组的协议里，并通过各种方式加以宣传贯彻。用集团的大文化统一所

属单位的小文化，这是我们发展壮大的一条重要经验。在中国建材集团，各家工厂的感觉基本一样，大家都说着同样的话，有着同样的认识和观念，这就是一致性的体现。

文化是企业之魂，广大干部员工如能真正把企业文化镌刻于内心，就会始终充满幸福感和使命感，进而转化为对企业的热爱和忠诚。反之，没有了文化的支撑，大家就会像一盘散沙，不知为何而做、不知如何相处，只知道干活、吃饭、拿奖金。没有共同的价值观，企业打不了硬仗，也不会持久。

——节选自2011年12月12日在中国建材股份有限公司2011年第十二次总裁办公会上的讲话

建立共同愿景

一个国家、一个民族、一个企业都应该有愿景，有理想，有目标。愿景不是远景，远景强调规划和目标，愿景是指共同愿望，回答我们想创造什么、想做成什么的问题，包括目标、价值观和使命感三个要素。

具有明确的共同愿景，这是杰出团队的显著特征。共同愿景是组织发展的强大推动力，是组织全体成员个人愿景的整合，是大家都真心追求的愿望。一个企业有愿景，有远大的目标和崇高的理想，才会有凝聚力，才会有人跟随。愿景要符合现实，看得见、摸得着，能激发大家为了共同目标而团结奋斗，并且经过努力就可以实现。有这样一个小实验，一个鱼缸里左边是A鱼，右边是B鱼，中间隔了一块玻璃。A鱼想吃B鱼，于是不停地撞玻璃，但总吃不到。后来玻璃移开了，A鱼还是习惯性地认为B鱼吃不到，所以就不再努力了。一个组织也是如此，如果愿望屡次不能实现，描述和结果总是不一样，组织成员就会失去热情、

变得冷漠。企业在制定愿景时需充分考虑这些问题，愿景不能像镜中花水中月，看着美却虚无缥缈，也不能像空中楼阁，高高在上却永远遥不可及。企业应该充分调动员工的热情，让他们充满希望，不仅清楚公司的愿景，还要执着追求愿景。大家都坚信愿景能实现，事情就比较好办了。

企业的愿景与国家及民族的愿景紧密相连。实现中华民族伟大复兴的中国梦是激励中华儿女不懈奋斗的伟大目标，在当前改革发展的重要时刻，为整个民族、整个社会注入了新的憧憬和新的动力。我们要把自身发展自觉融入国家战略，在中国梦里找寻动力，以企业梦的实现推动中国梦的实现。中国建材集团的企业梦，从大的方面说，是为推进我国经济发展和社会进步做出更大贡献；从小的方面说，是建设又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业。这是我们的战略目标，也是共同愿景。这一愿景极具感召力，已成为鼓舞广大干部奋斗和奉献的动力源泉。

梦想是旗帜，是动力，是今天通往明天的道路。实现企业梦任重道远，我们还是要发扬“五加二”“白加黑”的工作作风，还是要脚踏实地，扎实苦干，全力以赴。毛主席当年在黄洋界上反围剿时，写下了“山下旌旗在望，山头鼓角相闻。敌军围困万千重，我自岿然不动”的诗篇。我们要有这种豪气和信念，不断拼搏努力、闯关夺隘，不断攀登一个又一个高峰。有梦想就不怕路远！

——节选自2013年5月14日《中华英才》杂志采访实录

文化是学不会偷不走的

建设独具特色的企业文化

企业文化是一国政治、经济、文化在企业里的投影。就如同每个民族的文化千姿百态一样，不同国家的企业文化也必然会被打上历史、民族、地域的深刻烙印，从而形成浓厚而鲜明的个性。

以日美两国企业为例，日本企业崇尚集体主义，美国企业崇尚自由创新，这其实反映出两国文化传统的巨大差异。日本这个国家是有农耕文明的，在两千多年种植水稻的漫长历史中，人们为了共同使用水利资源，家庭之间必须进行协作，从而构成了企业集体主义思想的历史根源。美国是一个由冒险者和流亡者建立的国家，在这样的国家里，个人奋斗是最高价值观，美国的企业文化也因此具有浓重的"美国味儿"，充分强调个人主义，鼓励个性和创新。例如，谷歌公司的员工可以在办公室里自由装饰和涂鸦，甚至还能把宠物狗带到公司。另外，由于美国地域辽阔，在长期发展的进程中，人与人之间的地理距离和心理距离都催生了自力更生和独立的价值观。

虽然企业文化具有鲜明的民族特征，但即便同属一个国家，受创业历史、发展目标、经营理念、地域环境、企业领导、员工素质等因素影响，不同企业的文化也不尽相同。如沃尔玛、微软、可口可乐等美国企业，以及三菱、丰田、松下等日本公司，企业文化各有特色。事实上，市场经济中的每一个企业都是特别的存在，都有自己独特的发展历史、战略目标和资源基础，因而都应建设独具特色的企业文化。不同性质的企业，企业文化应有明显区别。对于制造型企业来说，生产制造是一项严谨科学的工作，生产线上一丝一毫的小问题都会酿成大问题，因此过

分强调个性化是不行的；而对创新型企业来说，过于刻板教条的管理会桎梏科技人员的想象力和创造力。

所以说，不同企业的文化各有特色，不同的文化塑造不同的企业，这是一种客观存在。企业文化可以借鉴，但不可照搬照抄，不可复制和移植，离开了特定的民族特征和适应环境，往往会水土不服。因此，我们不能简单地说哪种文化好或者哪种文化不好，关键看它植根的土壤以及它是否适用。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

企业文化实用第一

企业文化不是在真空中产生的，更不是企业家想象或杜撰出来的，它产生于每个企业适应市场经济要求的商业实践中，是在实践中不断吸收营养、学习和归纳出来的，同时还要根据企业的发展战略要求，不断地加以完善。

对于企业文化，有人误以为既然文化要有特色，就应是别出心裁、深奥抽象、高大上的内容。其实不然，一个企业对愿景和文化的描述要具体，应该用非常精准的语言，还要有非常严密的逻辑。文化不是越高越好、越深越好，关键是简单易懂、贴合实际、实用第一，千万不要弄得天花乱坠、艰涩复杂。我跟干部们讲，我总结的企业文化并不高级，未必完美，甚至在用词上也不华丽，但是比较实际，代表了我们此刻的认识水平，能够服务于我们此刻的发展战略，这就够了。拿中国建材集团来说，在联合重组的实践中，我提出了以融合为特质的“三宽三力”文化，即待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、亲和力、凝聚力。兼容并蓄，吸收他人有益的东西，大家相互融合、共同发展，这就是对这

种文化的诠释。“三宽三力”的内容既不复杂也不深奥，但很适合联合重组的特点和要求。重组了那么多企业、那么多人员，不讲包容融合、不讲和谐发展肯定不行。

在“三宽”文化中，待人宽厚、处事宽容是对个人行为的约束，环境宽松是对企业环境的要求。“宽”不是没有原则，而是“宽而有度，和而不同”，实现个性与共性、和谐与规范的统一。在“三力”文化中，向心力是指子公司对母公司要有向心力；亲和力是指单位之间、员工之间要和睦相处，团结一心；凝聚力是指母公司对子公司的感召力、吸引力与引领力。“三宽三力”不是排斥性、灌输性的，而是不断扩展、不断进步、不断融合的。这种融合也不是强迫新进入者只接受集团原有文化，而是让每一个新进入者的优点得到张扬和发挥，并在发展中不断进行优势互补和再造。也就是说，“三宽三力”的文化是由大家共同积累和创造的，从中可以看到众多加盟者的缩影。这就解释了为什么新进入者会如此认同集团文化，甚至在第一天进入时就产生了归属感。因为他们进入中国建材集团，不仅是出于对集团的认同，更多的是出于对自己的认同。

我常讲，中国建材集团就像一座移民城市，这座城市里的原住民很少，大部分都是或早或晚加盟进来的，但加盟不分先后，公司不分大小，都能很快融合到一起。在一个兼容并蓄的集体里，大家亲如兄弟姐妹，相互照顾，相互扶持，为企业的成长尽心尽力、贡献才智，形成了“中建材一家”的良好氛围。有人曾这样描述中国建材集团的现象：“民营企业家昨天是小企业的大老板，为自己挣钱；今天变成大企业的经理，他们仍然起早贪黑、废寝忘食地工作。”这一现象产生的根源正是我们独特的融合文化。

这些年来，许多企业想学习我们的重组模式，但重组得并不顺利，关键在于文化出了问题。没有融合和包容的文化，联合重组很难取得成功。这也印证了一个道理，企业文化是一种特征文化，是企业深处与生俱来的东西，是学不会、偷不走的。

——节选自2013年第11期《中国建材通讯》杂志之《我的企业文化实践》

解决文化融合这道难题

让不同所有制、不同文化背景的企业迅速融合并取得效益，是一道世界性难题。联合重组成功的关键是文化融合。在中国建材集团“三宽三力”的文化实践中，我们认识到要形成同心模式的企业文化，实现文化的兼容并蓄、取长补短、融合再造，需要一些方法，具体表现为5点：

一是以“人”为中心。文化融合要以人为本，给予人充分的尊重、理解和信任，充分调动员工的积极性和创造性，挖掘员工潜能，这是根本立足点。我一直提倡，联合重组是人的联合和文化的融合，最终要实现人的价值升华与企业健康发展的和谐统一。

二是以先进文化为前提。文化认同的前提是文化具有先进性。企业文化既要符合市场经济和行业发展的规律，也要符合企业文化沿革和成长的逻辑，能对企业全体成员产生巨大的感召力和凝聚力。优秀的文化是企业持续发展的精神支柱和动力源泉，是推动企业快速成长的不可或缺的重要生产力。比如，中国建材集团通过区域整合减少恶性竞争、推动行业和企业健康发展的重组文化得到被重组企业的广泛肯定。2012年，西南水泥开展联合重组时，几乎每家企业都有三四个“买家”在竞争，有的谈到半途被别家拉走，但最终又都“回心转意”。后来很多加盟者说：“其实别人给我们的收购价格更高，但比来比去，我们更愿意接受中国建材集团的文化。”

三是以文化一致为底线。文化融合是一个由文化冲突到文化认同的过程。重组企业原来的文化各有特征、互有差异，如果不能形成正确认

识，没有企业间文化的了解、沟通、融合，没有对集团文化的理解、学习、共识，就会出现貌合神离、形连心散的现象。因此，所有企业首先必须高度认同并统一集团的企业文化，包括经营理念、发展思路、企业愿景等，并能将其转化为自觉行动。不认同集团文化的企业和企业家，一律不予接受。

四是以机制创新为保证。企业文化是企业制度的基础，企业制度是企业文化的具体设计。比如，中国建材集团推行的“央企市营”、“格子化”管控、“八大工法”、“六星企业”等独具特色的经营管理模式，对联合重组的成功起到了至关重要的作用。实践证明，优秀的企业文化是联合重组的思想基础，有效的管理整合是文化融合的重要保证。

五是以有效宣贯为基础。企业文化建立后不能束之高阁，要迅速宣贯到位，逐级渗透到企业的各个管理层面，这就要求企业必须拥有畅通的信息渠道，建立起由所有企业共同参与的文化建设传播网络、与文化融合工作相适应的沟通机制和传播渠道，充分发挥好网站、报纸、杂志、广告等媒介的桥梁作用，不断创新内容形式、活动载体和方法手段，在有效的沟通与反馈中逐步解决跨文化问题。

——节选自2013年10月30日在中国企业文化促进会2013年工作年会上的演讲

提防坏文化的侵蚀

任何企业都有自己的文化，区别只在于是先进还是落后。先进文化是那些凝聚着正能量的好文化，像“学习文化”“绩效文化”“和谐文化”“责任文化”“拼搏文化”等都在其列，而坏文化则是我们要克服的“惰性文化”“折腾文化”“安逸文化”“消极文化”等。

企业文化的建设、形成、固化的过程，其实就是好文化和坏文化相互博弈、此消彼长的过程，是一个吸收精华、摒弃糟粕、批判发扬、融合再造的过程。具体表现为：不同形态文化相互渗透和结合，不同文化群体相互借鉴、相互尊重、相互理解、相互认同，最终融合为一体，形成新的彼此都能接受和遵守的价值取向，建立起共同的经营理念和融合各方之长的新型企业文化，成为推动企业发展的凝聚力和聚拢不同文化群体的黏合剂。在文化建设的过程中，尤其要防止坏文化带来的负面影响和渗透力。如果好文化不去同化坏文化，就会被坏文化同化和侵蚀，一旦坏文化站稳脚跟，就会一点儿一点儿地危及企业生命。美国有一家非常有名的连锁集团，并购了另一家有坏文化的连锁企业，三年之后两家企业都倒闭了，就是因为坏文化把好文化腐蚀了。

在中国建材集团重组的企业中，不少曾打过败仗。它们败在什么地方？败在落后的文化，非市场的文化，不竞争的文化，政企不分的文化。比如，在我们接收的一些传统国企中，开会时还像过去一样前呼后拥，讲究排场，看重主席台位置的安排。旧有的体制培养的这些落后文化，如果不及时摒弃，就会逐渐生根蔓延。因为落后文化容易满足人的劣根性，让人感觉很舒服，像上班不打卡、半路出去买菜等行为很容易使人产生惰性，久而久之就会固化为一种习气和作风。所以，我在企业中反复强调，每一次新成员的加入，在带来积极、健康的好文化的同时，也可能会带来消极、落后的坏文化。“近朱者赤，近墨者黑”。好文化和坏文化不能同时并存，我们要强化底线思维，不断巩固、完善和捍卫好文化，用好文化同化坏文化，彻底消除企业里的“文化孤岛”。

企业文化是先进还是落后，与企业领导者有着密不可分的关系。企业领导人是企业的文化领袖，是文化的塑造者、传播者、实践者。在企业里，大家信奉什么、反对什么，弘扬什么、摒弃什么，公司的文化导向是什么，企业领导人必须清晰地告诉大家并反复强调，让干部员工凝聚在共同的价值观之下。“言传”之外，还要“身教”。行为专家认为，语言对人的影响只有25%，其余75%的影响来源于行为。所以，领导者的一言一行都必须符合企业文化。否则，说一套做一套，没有人会信服

你，还会对企业的理念和制度造成破坏。

——节选自2011年12月22日在中央党校国资委分校直属班的专题讲座

讲好企业故事

中国台湾学者邱于芸在《用故事改变世界》一书中提出，现代世界是由一个个原型故事抽象演绎而成的。企业也是由故事构成的，一个生机勃勃、有愿景的好企业，一定有很多美好的故事。与大道理相比，大家更容易记住这些形象的故事。IBM公司前总裁曾说："IBM是由一连串的故事组成的。"中国建材集团也有很多企业故事，如"一个脚印""五朵金花""三盘牛肉""汪庄会谈"等，把多年的故事整理归纳，就是企业的全部。

松下幸之助在《经营的本质》中讲，经营者的一个重要任务，就是给员工们梦想，把奋斗目标展示给他们，激励大家的心，凝聚大家的智慧。多年来，我就像企业里的老师，自己先悟道再布道，布道的方式是亦说亦写，对内对外讲好企业故事，不停地传递企业文化和观念。在企业的月度会、半年会、年会上，我会反复讲解国家形势、行业走势、企业文化等，也常会写文章来解析企业战略和经营理念，供大家思考。不过虽都是布道，但这些年来我布道的方式却有所变化。过去我在北新工作时，站在5楼能看见下面的14个工厂，打电话找人，5分钟后就能见到人。近年来，随着中国建材集团越做越大，我再像过去那样到处布道已经不现实了，所以就编辑出版了《包容的力量》《央企市营》《经营方略》《国民共进》《我的企业观》[注]《整合优化》等几本书。把这些书发给干部员工阅读，大家就能更好地理解并融入企业，温故而知新。这也是大集团格局下践行和传播企业文化的一种方式。

抽时间与社会充分沟通，这是企业领导者的责任，也是布道的应有之意。中国建材在香港上市后，每年的路演我都会参加，按照"讲好、讲通、讲准确"的原则，为投资者讲述我们的企业故事。讲好是指故事要让人信服，讲通是指故事要有连贯性、逻辑性，讲准确是指要用数字说话。上市后，中国建材的业绩稳步增长，我们的故事让很多投资者发了财。摩根士丹利公司评价道，中国建材不光"说到做到"，而且"做得比说得还好"。

作为国企领导者来说，还应该着重讲好国企故事。这些年来，随着企业的不断发展，我应邀到地方国资委、地市政府、有关企业、清华北大等高校做了一些讲课和演讲，也参加过一些论坛，接受了一些采访，都是围绕国企改革发展做交流分享。在讲好国企故事方面，我坚持三个原则：一是讲真心话、真心地讲话，内容积极正面，不吹嘘自己，不伤害别人，不乱议论；二是有系统思考，能结合实际，就自己熟悉的工作和业务进行讨论；三是尽量用讲故事的方法，让大家容易理解。有好心人提醒我不要出去讲话，实际上，国企领导者大都不愿在公共场合露面，怕讲错话和"枪打出头鸟"。"知我者谓我心忧，不知我者谓我何求"。我的看法是，我们需要和社会进行充分沟通，如果谁都不去讲，大家怎能知道国企的情况和我们的想法呢？历任上级部门的领导都肯定了我在介绍和宣传国企发展、改革和管理经验方面所做的工作。

——节选自2015年4月19日在中国人民大学MBA读书会上的演讲

---

1. 《我的企业观》由中信出版社于2014年11月出版。——编者注

大企业靠文化和制度影响人

以先进的文化指引心灵

不丹国总理吉美·廷礼在《幸福是什么》一书中提到国民幸福指数（GNH），相对于以物质为本的GDP，GNH强调的是以人为本。这一概念最早是不丹前国王吉格梅·辛格·旺楚克于1970年提出的，其中“文化传承”与政治和谐、经济增长、环境保护并称为幸福指数的四大支柱。不丹虽不是发达国家，人均GDP只有700美元，但其社会安定，国民幸福指数很高。对于企业来说，文化传承亦非常重要，应该成为推动企业发展、实现员工幸福的重要支柱。

以前考研究生时，英语试卷中有篇文章提到，小企业的成长靠管理者的行为影响和言传身教，大企业则是靠文化和制度。一个有优秀企业文化与制度的企业，也会拥有一支素质良好的员工队伍。我常想，我们的员工为什么愿意风雨无阻地上班，为什么愿意遵守各种规章制度，为什么愿意勤勤恳恳地奉献付出，为什么愿意为企业创造效益。这些问题的答案就是文化。因为企业在大家心里播下了文化的种子，这粒种子就像一簇火苗，无论身处顺境还是逆境，都能让人的内心温暖而坚定。中国建材集团自成立以来，一路风雨兼程，已走过了30个年头。今天，当年的开拓者大都白发苍苍，当年的年轻人也已年近花甲，更多的后来者朝气蓬勃、血气方刚，大家承前启后，默默付出，对企业始终不离不弃。每次开会看到大家齐聚一堂的样子，我总是深有感触。

文化是立企之本。在企业里，土地、厂房、机器、收入等都很重要，但比这些更重要的是活生生的人，是人的思想。精心打造的健康、优秀、统一的文化是一种激励人心的无形力量，可以让广大干部员工义

无反顾地向着高远的理想迈进。如果文化导向、员工思想出现偏差，都是企业的大事。企业要有一套先进的文化体系，要让员工鲜明地知道企业的发展思路，明确企业成长跟自己的关系，要让大家在企业中得到自豪感和幸福感。我始终坚信，企业要用先进的文化指引心灵，用规范的制度约束行为。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

确立企业的价值观

1993年年初，我出任北新的第八任厂长。那时，经济体制变革正有形无形地波及每一个人，经济效益和员工满意成为企业追求的两个基本目标。如何使二者有机统一，相互促进？建设一流企业文化成为最有效的途径。于是，我在《北新的战略思考和价值观》一文中写道：

> 我们的发展战略是将北新集团建设成为一个规模宏大的新型建材技、工、贸综合产业集团。我们的经营战略是创造独具特色的企业，并以规模效益达到市场竞争的目标，以技工贸相结合的方式，充分利用资源以达到竞争成本最低的目标。
>
> 我们以“企业为本”的思想，正确处理投资者、企业和员工的利益。要将企业资产保值增值和运作良好作为首要贡献，将稳定地提高员工收入和福利作为长期目标，并提倡以效率优先、兼顾公平的分配机制实现员工的共同富裕。
>
> 我们追求企业在社会大系统中的充分和谐，视盈利和遵纪守法为同等重要的事。我们所有的动机和出发点最终都是为了服务社会。
>
> 质量和信誉是我们永远的追求，也是我们对社会的基本承诺。

我们无比珍惜历经千辛万苦赢得的企业形象，我们把不断地创造企业的无形资产作为我们公开的经营秘诀。

我们具有坚定的信念和十足的勇气，更凭借智慧和知识。我们认为，只有具备最活跃的思想、最新的技术和最科学的管理，才能创造企业的辉煌和掌握企业的未来。

我们贯彻“以人为中心”的企业管理思想，组建一流的员工团队是企业建设的首要目标。我们的干部要同心同德、任劳任怨，我们每位员工要忠于职守、敬业爱厂。

上面这6段话，凝聚了奉献与追求的价值理念以及独特的做人做事原则，浓缩了市场经济的观念意识、行为准则和运行规律。今天看来，其中有几个关键词，比如“以人为中心”“以企业为本”“社会和谐”等，在当时有些超前，但理解起来并不难。随着文化建设的深入，干部员工对北新产生了强烈的归属感和自我价值实现的成就感。更重要的是，优秀的企业文化对客户乃至企业的社会关系产生了持久而重大的影响，构筑起企业长期健康发展的根基。

北新以特有的企业文化独树一帜。恰如当初对企业文化的整体设计，北新人遵循朴素的价值观，在激烈的市场竞争中打败了跨国公司，塑造了“龙牌”这一知名品牌，使北新迅速成为全国建材行业的领军企业。

——节选自2013年10月30日在中国企业文化促进会2013工作年会上的演讲

传承“和”文化

我小学时学过两篇课文，一篇是关于蔺相如的故事，一篇是关于一位父亲用折筷子打比方，向有分歧的几个儿子讲述齐心合力、团结合作的重要性的故事。没想到，多年后，这些故事中的朴素道理成为我在企业管理实践中的核心价值观。

我刚担任厂长时，企业面临的困难很多，最突出的困难就是人心不齐。1995年，我请一位书法家在一块大石头上写下“人和”两个字，放到员工每日上班必经的路旁。我当时想，有些结构性矛盾在国企中是客观存在的，但只要大家从“和”字出发，遇事多想想别人和集体，就能处理并解决好诸多问题。这块“人和”石代表了北新人敬业爱厂、和谐发展的企业文化，引领并见证了企业的快速发展。

北新的成长故事就是一个人和兴企的故事。回想北新的故事，公司设立、股票上市、二次创业、转岗培训、管理创新、企业整合等，这些都曾经改变着大家的价值观，荡涤着大家的心扉！这一切都离不开“人和”精神的巨大推动。如今，我离开北新已有10多年了，作为中国建材集团文化的发源地，北新是否还在坚守这个文化？有没有创新和丰富文化内容？这是常系我心的事情。今天，北新的年青一代仍在坚守着“和”文化，并不断予以完善、巩固、发展。北新这些年之所以能发展起来，就是因为适应了市场，适应了社会，找到了让自身与社会共同发展、和谐互惠的优秀企业文化。

企业最终的胜利，是思想的胜利，是人的胜利。企业的功能应该像云计算一样，成为让各方共享的“云平台”。大家可以共用这个平台的空间和能量，彼此共享资源，互惠共赢。能生活在同一个集体中是一种缘分，大家有困难、有需要时，企业会热情伸出援手；企业有需要时，大家也要同心同德，帮助企业渡过难关。说到底，还是要借助“人和”的力量。

——节选自2013年1月20日在北新集团营销年会上的讲话

以优秀文化提升软实力

中国建材集团的成功得益于“天时、地利、人和”。所谓“天时”，就是我国经济快速成长带来的机遇；所谓“地利”，就是地方政府的支持、我国丰富的建材资源和我们占有的区位优势；所谓“人和”，就是用独特的企业思想文化创造的企业软实力。

我们的企业使命是“善用资源，服务建设”。善用资源，是以科学发展观为指导，将促进社会资源更优配置作为企业行为的判断标准，以创新思路、创新体制和创新模式不断优化内外部资源配置，最大限度地创造社会综合价值。服务建设，是要贯彻落实宏观调控政策，服务国家重点工程建设；促进行业转型升级，服务行业组织结构调整和技术改造建设；坚持科技创新、产研结合，推广绿色建材和新能源产品，服务社会建设；坚持诚信经营，发挥大企业影响力和带动力，服务全产业链社会责任建设；完善本地化雇用和本地化采购政策，努力扩大就业，依法纳税，服务所在区域的经济建设。

我们的核心价值观是“创新、绩效、和谐、责任”。创新，指坚持创新与学习，推进企业转型升级。绩效，指追求持续一流的绩效，争取国内领先和世界一流。和谐，指与自然和谐，力求善用资源；与社会和谐，以良好的服务回报社会；与竞争者和谐，奉行蓝海战略，追求双赢、多赢和共赢；与员工和谐，使员工与企业共同成长。责任，指自觉履行央企应负的政治责任、社会责任和经济责任。

我们的人文环境是“三宽三力”。中国建材集团在迅速扩大的过程中，搭建了“待人宽厚、处事宽容、环境宽松”的“三宽”重组平台，注重集团企业在文化上的统一，使新进入集团的企业认同集团的价值观，形成“向心力、亲和力、凝聚力”的“三力”文化氛围，并在这样的环境中逐渐改善、共同提高。

我们的干部素养是“敬畏、感恩、谦恭、得体”。敬畏，指做事情要有底线，要有敬畏之心，把握好什么事情可做，什么事情不能做，什么

高压线不能碰，什么底线不能击穿，我们在什么样的区间里面做事。感恩，指常怀感恩之心，感谢组织、感谢他人、感谢社会给予的关心、爱护和信任，并以感恩之心予以回报，不然总是横比竖比心不平，心理状态不好。谦恭，指虚心学习他人长处，不骄傲，不自满，不说过头话，不做过头事，做人做事不张扬，“满招损，谦受益”，谦恭才能受人尊敬。得体，指举手投足要代表央企，央企的干部用央企的语言，说话办事都要三思而后行，不得体的事不做，不得体的话不说。

中国建材集团的文化是以人为本的文化，是团结融合的文化，是积极上进的文化，是重视绩效的文化，是讲求责任的文化。这套文化来源于企业的实践，来源于企业领导团队多年以来孜孜不倦的学习，来源于企业的广大员工对企业的挚爱和维护。我们要坚持推动企业文化的持续升华，让优秀的企业文化贯穿企业发展的始终。

——节选自2008年10月30日在中国建材水泥业务高级管理人员培训班的报告

发扬伟大的上市精神

2016年3月23日，中国建材迎来上市10周年纪念日。回望10年前，在那个春光明媚、花开烂漫的季节，中国建材如同新娘出嫁一般，如期在香港上市了。只是，那个时候没有多少人知晓，中国建材会是一家有着怎样命运的企业，它从哪里来，要到哪里去；更没有多少人想到，它的上市对日后的中国与全球建材行业将产生怎样重大而深远的影响。

我记得，第一次提出组建中国建材赴港上市时同事们错愕的表情；我还记得，在上市筹备的过程中，中介机构集体溜号时的尴尬境遇。我想起，上市路演途中昼夜奔波的辛劳；我还想起，上市时在香港联交所

交易大厅响起的经久不息的掌声。这一切仿佛已经远去，这一切又仿佛就在眼前。

“Mission Impossible”，这是一家国际知名投行在中国建材成功上市后送来的一幅电影海报上的字样，意思是祝贺我们完成了不可能完成的任务。把不可能变成可能，所有中国建材上市过程的亲历者都理解这句话的含义，这也成为中国建材倍加珍视的伟大的上市精神。“不可能”是说作为一家刚刚重组的企业，就像风雨中大地上的一棵小草，实在是太弱小、太微不足道了，然而瞄准的却是伟大的目标；“可能”是我们面对艰难，不轻言放弃、不轻言牺牲，毅然把命运交给市场、交给改革。正是市场和改革的阳光雨露，使这家草根央企茁壮成长，从此枝繁叶茂、硕果累累。

十年磨一剑。10年里，中国建材人的心里一直坚守着这种伟大的上市精神。凭借这种精神，中国建材改革改制，硬是把一家传统国企打造成为国际一流的上市公司；凭借这种精神，中国建材横扫千军如卷席，硬是重组了近千家水泥企业，改变了世界水泥的格局；凭借这种精神，中国建材进行技术革新、转型升级，硬是创造出了数个世界第一；凭借这种精神，中国建材沿着“一带一路”走出去，硬是让一流的工厂矗立在全球各地。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。经历了10年的风雨兼程，经历了10年的砥砺前行，中国建材步入了中国经济的新常态。市场需求不足、产能严重过剩，面对巨大压力和挑战，中国建材人满怀信心，继续发扬伟大的上市精神，顺应供给侧改革大潮，扛起结构调整的大旗，坚定前行在企业改革的征途中。

我们有理由相信，我们必将迎来一个健康有序的市场，必将迎来凤凰涅槃式的新生。

——节选自2016年3月《中国建材》杂志《中国建材香港上市十

周年特刊》卷首语

做企业需要包容

包容是必需的经营哲学

“包容”顾名思义，“包”是指包罗，“容”是指容纳，“包容”意味着兼容并蓄，融合各方所长。包容既是一种智慧，也是一种胸怀，更是一种境界。我主张做企业要有包容的经营哲学。

第一，企业发展的社会化阶段要求企业具有包容的特征。中国30多年改革开放的历程，是不同价值观相互协调的过程，也是社会整体包容性逐渐增强的过程。做企业也要包容。从做企业的目标和目的性来看，企业的发展迄今为止经历了三个阶段，企业的包容性也越来越强。第一阶段是只考虑投资者利益的阶段，即一切都围绕企业利润最大化的目标。第二阶段是企业公众化阶段，把投资者、客户和员工的利益都放在企业的目标中一起考虑。我在北新时提出的“没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比投资者对企业有信心更重要的事”，就是这个发展阶段的理念。现在，我们进入了企业发展的第三个阶段——社会化阶段，不仅要注重投资者、客户和员工利益，还要关注整个社会、自然和资源的可持续性，注重所有利益相关者的诉求。

第二，企业的创新发展需要包容。在当今世界上，没有任何一种技术和产品是靠独门技术完成的，虽然我们保护知识产权，但过分垄断和封锁技术的时代已经完结。现在，不同国家、不同企业几乎在每项技术上都在相互追赶，最终的成果也往往会互相借鉴。中国建材集团这些年通过并购海内外高科技企业，通过引入高层次人才，通过各种方式的集成创新，在建材和新材料的许多领域成为行业的领先者，都源于这种包

容性创新的思想。

第三，企业内部是一个包容的系统。企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人。人是企业最大的财富，企业管理的根本目的在于使企业员工进步和升华。在企业里，我们最终要实现企业与员工的共同成长，只有员工热爱企业，相互之间彼此关照、团结协作，企业才能发展，因此企业应是一个包容的经济组织。

第四，市场竞争需要包容的心态。做企业“小胜靠智，大胜靠德”。企业在做强做优做大的路上，必须把良好的价值观、兼容并蓄的包容文化和共生多赢的思想坚持下去，着眼于系统生态格局的健康化，将自我发展纳入社会进步、集体成就。同行之间要坚持理性竞合，摒弃恶性杀价竞争，共同维护行业的健康；国企与民企应像一杯融合的茶水，你中有我，我中有你；大企业与中小企业在产业链上相互支撑，共同发展，谁也离不开谁。

海纳百川，有容乃大。在社会日趋多元化、企业日益社会化的今天，包容成为企业必需的经营哲学。这些年来，中国建材集团从资本运营到联合重组、从管理整合到集成创新、从“央企市营”到发展混合所有制，都贯穿着包容的思想。这种包容的经营哲学，概括为一句话就是：企业要与自然和谐，与社会和谐，与竞争者和谐，与员工和谐。

——节选自2012年第11期《企业管理》杂志之《做企业为什么需要包容》

做企业的三重境界：利己——互利——利他

2013年夏天，在参加中国企业“未来之星”年会时，主办方让我给年轻的创业者们提些建议。我想来想去，认为有4点非常重要：清晰的战

略，与人分利的思想，良好的心态，终身做企业的精神。在这4点之中，很多人认为“分利”二字很新奇。企业的利润是自己辛辛苦苦挣来的，谁不愿意去“获利”“守利”，为什么要让他人来分一杯羹呢？其实，“分利”是我多年来做企业的由衷感受。

做企业有三重境界：利己，互利，利他。企业的发展以盈利为前提，要求企业完全利他似乎不太容易。市场是大家共处的环境，它不属于哪一家企业，大家想要在这个统一的市场中共事，就要互利，考虑自己的同时也要兼顾他人，尊重他人的核心利益，而不是单纯的利己，更不能损人利己。

孔子说：“己欲立而立人，己欲达而达人。”任何成功的事业一定是双赢、多赢和共赢的结果。做企业也是一件利己利他的事情，常常利他才能利己。2007年，我写了一篇短文《“和”与“合”》，讲的就是这个道理。古人讲，礼之用，和为贵。“和”是人心底的理念，包括和谐的思想、和睦的环境、平和的心态；“合”是这种理念的外部效应，是合作共赢、利他主义的经营思路。“和”与“合”是相通的，没有“和”的理念和胸怀，就不可能有“合”的稳定和成功。“和”与“合”是目标，是境界，也是艺术。

拿企业竞争来说，很多人想问题往往是直线型的：讲到竞争，好像就是你死我活；讲到包容，好像就是一团和气。事实上，包容中有竞争，竞争中也要有包容。我们要尊重竞争对手，讲究诚信友好，公平公开地竞争，追求效益最大化，同时还要与对手竞合，实现共赢多赢。中国建材集团的竞合主张和做法就好比撑起了一把大伞，提高了整个行业的价值，伞下的其他企业也因此受益。有人说，宋总，你打了一把伞，但伞下避雨的人可能比你们赚得还多。我说这就是我们的情怀，只有解放全人类，才能解放我们自己。不同利益主体的诉求是客观存在的，如果只看对立不看统一，认为竞争就是比勇斗狠，冲冲杀杀，往死里打，结果只能是杀敌一千自损八百，损人不利己。

中国大陆迈入市场经济的时间还不长，市场文化还不尽成熟，诚信

意识还没有完全建立起来，这是我们要努力克服的短板。我曾询问中国台湾的朋友，你们也根植于中华文化的土壤，市场文化从何而来？他们说，从儒家思想里来，比如遵从“君子爱财，取之有道”，一切合乎道义，从道义出发。在西方宗教里，也有很多思想是支撑市场文化的。市场经济的发展建立在每一个个体自制自律、平等互爱和诚信的基础之上，以正确的思想文化为指引。我们应逐渐培养坚持合理价格的定力，把包容思想和竞合文化，把孔融让梨的谦恭和境界真正引入竞争。

赢利是所有企业共同的目标。“利”从何而来？说到底，要从一个健康有序、共生多赢的生态系统中获得。财富不是固有的，而是创造出来的增量，大家要在增量的基础上分享财富。如果从利己主义出发，必定引发恶性竞争；从互利主义出发，就能实现良性竞争；从利他主义出发，则能让更多人通过企业的平台实现共富和小康，这将成为经济社会发展的巨大内在动力，这也是我的终极理想。当然，做到利他很难，但如果我们能从懂得分利做起呢？

——节选自2015年2月16日《中国建材报》之《新常态下水泥行业的抉择》采访实录

在企业里开展幸福教育

中国历经了较长的、单一的计划经济和国有企业机制，那时社会差别不大。改革开放30多年后的今天，我国已是一个十分开放的市场经济国家，企业所有制多元化了，各种差别也十分突出。在这种情况下，我们需要互相包容、互相理解、互相帮助。我常想，这些年社会发展了，企业发展了，人们生活条件提高了，但人们的幸福感却似乎降低了。究其原因，有客观的社会原因，但更主要的是心态问题。因此，包容作为一种传统美德得到越来越多的重视和提倡。

今天社会富足和多元化了，但社会矛盾越来越多、越来越复杂。以前学习宏观经济学时接触到公平的倒U型曲线，大意是随着经济发展，收入差距扩大，公平度降低，但越过拐点后，差距会逐渐缩小，公平度随之增加。一些发达资本主义国家的公平度比我们还高，这就是经济发展的结果。今天，我们只能依靠加大改革力度来使社会更加公平。在这个过程中，富人应多缴些税、多做些慈善，低收入的人也要靠勤劳致富，逐渐步入中产阶层，从而走向共同富裕。

有人说中国的富人"富而不贵"，缺少对社会的回报，缺少西方的贵族精神。在西方，贵族不仅意味着财富，还意味着责任和担当，他们要施惠于领地的穷人，要有牺牲精神，还要领兵打仗。天下兴亡，匹夫有责。今天，富人虽然用不着上战场，但"匹夫之责"可以通过更多地承担社会责任及帮助他人来体现。同时，政府官员应有士大夫精神，能体恤下士，关心人们的疾苦，像屈原那样有正义感，忧国忧民。

另外，幸福与否在很大程度上取决于我们的心态。以前物质贫乏时，大家觉得富裕就是幸福，可是富有了之后苦恼反而更多，心态也不平衡了。所以，企业一定要多对员工进行思想引导，加强幸福教育，只有积极调适心态，懂得知足、包容和感恩，才能让幸福长驻：知足，就是保持心态平和，随遇而安，淡然豁达，安守本分；包容就是相互理解，多看别人长处，以"三人行必有我师"的想法来看问题，兼容并蓄，求同存异，共生多赢；感恩就是对社会常怀一颗感恩的心，奉行利他主义，饮水思源，乐善好施，回馈社会。

——节选自2012年1月29日在中国建材集团第二次总经理办公会的讲话

企业家应有的心态

在国企脱困的年代，不仅国有企业面临前所未有的压力，国有企业的企业家更是处在由形形色色的矛盾编织而成的“网”中央。面对问题时应保持怎样的心态？如何看待自身的责任？如何看待成败得失？这些都是必须思考的基本问题。

企业对国家的首要贡献是什么？从历史来看，世界各国政府都十分支持办工厂的所谓实业家，这是因为从政府和社会的角度看，工厂能提供丰富的就业机会，能提供支撑政府运行的税收，要想实现这些，前提是必须有好的企业。因而，企业家回报国家和社会的应是一个不断保值增值的企业，一个运作良好、具有丰厚的无形资产的企业，一个不断深化改革的好企业。

市场是一个没有硝烟的战场，建立市场经济也是一场战斗。今天，有些企业因倒闭而付出了血和泪的代价，但这是建立新机制所必需的。企业领导者就像前线指挥员，想到这场仗还会长时间地打下去，打到机制建立起来了，各方面都适应了，就会比现在好过了。我常试着让自己站在更高的高度看我所做事情的意义，就能理解什么是我们这一代人应尽的责任和义务。

无论是谁，无论从事什么事业，成败得失总是交织在一起，办企业也逃不出这个规律。作为一名企业家，要承担得起挫折和失败，不断总结经验和教训。在竞争中要想减少失败，一要有勇于竞争的良好心态，二要遵循规律，三要全身心投入工作。如果用过多的价值参照系数来处理企业事务，就很难管好企业。作为企业家，应当与以前的“国家干部”有所不同，要有企业理想，有企业语言，有企业家风范。与其他企业家相比，国有企业的企业家收入偏低，在独立的人格、工作自由度和创造空间方面也有所不及。尽管随着市场经济的建立、完善，以及进一步的政企分开，这种状况会逐步改变。但任劳任怨、负重致远，始终是企业家应抱持的态度。

社会主义市场经济的确立，使企业植根于能够自我成长的肥沃土壤。未来充满希望，我们应加倍珍惜时光，以一当十地去做。国有企业

的企业家要付出比常人更大的牺牲、更多的辛苦和汗水。投之以木桃，报之以琼瑶。这正是时下我们许多奋斗在一线的厂长经理们的心态。

——节选自1995年5月11日《中国建材报》之《报之以琼瑶》

企业领导要能吃亏

做企业领导人得学会照顾员工，自己能够吃亏。在北新当厂长的第一年，组织上给了我27万元奖金，我用这笔钱设了一个奖励基金，用于奖励优秀员工。后来，海淀高新技术开发区奖励给我10万元，我全部用来给工厂的托儿所买书和玩具。再后来，北京市表彰有贡献的企业家，先后以优惠价格奖励给我两套大户型住房，我把其中一套奖给了北新的常务副总经理，另一套奖给了两名对技术创新有功的干部。我为什么要这么做？因为国企是从平均主义的年代走过来的，工作是大家一起做的，只有大家有积极性，我才会心安。做领导不能一心只想着自己，有利益就上、有责任就推，那样的领导得不到大家的拥护。

中国有句俗语"吃亏是福"，现在社会上不少人对各种机会你争我抢，却往往忽略了这个简单的道理。孔融4岁能让梨，那么小的孩子尚且知道谦让，更何况我们呢。所以，我常对部下讲，我们要知足常乐，比上不足、比下有余，也常用"是你的失去了还会再回来，不是你的得到了也会失去"来宽慰大家，让大家互相谦让，不争不抢。所谓"塞翁失马，焉知非福"，说的就是什么事情都不是绝对的，有时候吃亏和得福是相关联的。与其把心思花在衡量得失上，还不如踏踏实实把工作做好。作为企业的领导干部，心里不要总想着自己，而要装着大家，要想想自己能为股东与员工做些什么，能为社会贡献什么。

就我个人来说，我从来不喜欢计较和争执，在大与小、多与少、进

与退等关乎个人利益的问题上，我也从来没有争过什么。大家都在努力，为什么好处一定要是自己的呢？这些年我也遇到不少风浪，但我始终保持平常心，积极正面地看问题，凡事先人后己。我的人生座右铭是“忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间”，这些作风也影响了中国建材的年青一代。

现在，社会上不少人对国企领导人提出种种责难，而企业内部的干部员工也有不少不切实际的要求，国企领导人还常面临来自各方的检查，应该说压力是巨大的，也会因此心生委屈。以我这些年的体会和观察，我国绝大多数国企领导人是兢兢业业、甘于奉献的。我希望整个国家和社会也要理解和善待这些国有企业家，同时，作为国有企业的企业家也要用平常心面对各种压力。陶铸在《松树的风格》里有一句话：“要求于人的甚少，给予人的甚多。”企业家也要有松树的风格，无论在生活中还是在工作中都要多奉献，不计较私利，“但行好事，莫问前程”。

——节选自2012年第11期《企业管理》杂志之《做企业为什么需要包容》

学会接受拒绝，学会坦诚待人

我在北新工作了23年，其中有10年是做销售工作。记得做推销员时，有一次去广州一家公司推销“龙牌”石膏板，当我敲开门向材料处处长说明来意后，人家说“我现在很忙，回头再说吧”。遭到拒绝了怎么办？我就往走道的小板凳上一坐，边等边想愉快的事情。时至中午，他开门一看说：“小伙子还没走？”我说：“我的话你还没听呢。”“那咱们说说吧。”就这样，我慢慢用真诚和努力打动了很多客户，从最初的被拒绝到后来被大家接受和喜欢，甚至有很多客户说“小宋这段时间没

来，我们还有点儿想他”。

正是在做销售、在与人打交道的过程中，我学会了怎样对待他人，知道要尊重人、理解人、关心人。同时，从无数次被拒绝的经历中，我也体验到做企业的艰辛，懂得吃企业这碗饭不容易，知道企业的每一分钱都来之不易。尽管做推销很艰辛，但恰恰是这段经历影响了我的一生。现在很多年轻人刚踏入社会，就希望能被接纳，能前途似锦、一片掌声，但这很难。我们要做的首先就是准备和学会接受拒绝，再通过努力让自己逐渐被认同被接受。现在常有销售员打我的电话，我一般都会耐心地和他们说几句话，给他们些鼓励。因为做过销售员，我知道他们在打电话之前很忐忑，当年我也打过推销电话，所以很理解他们的心情。有一位监事会主席曾对我说，我挺赞成你这种工作风格，很温和，还能把人管好。我说，那是我做销售员时磨炼的心态。直到现在，我也不会大声跟人说话，从来都是看着对方的眼睛慢慢说话，不会闪烁其词，也不会顾左右而言他。

后来，我被提拔到北新一把手的岗位上。刚担任厂长时，有人提出，宋厂长太年轻了，管得了这么大的企业吗？还有人说，宋厂长以前主抓销售，不懂设备和生产，怎么管企业？我坦诚地做了回答：“大家提的问题都非常对。第一，我很年轻，没有管理经验，这也是我担心的事情；第二，我之前一直抓市场，当厂长确实是一个很大的挑战。但是，我懂人的心，这是我的长处，也是现在企业最需要的。”当厂长的10年里，我一直和干部员工相处。那时，我住在职工宿舍里，每天中午都在职工食堂吃饭，北新有2 000多名员工，既有博士，也有工人，还有6 000多名家属。大家像一个大家庭，能这样相处，我自己也觉得有些奇怪。后来，我想明白了，就是做事凭心而做，不刻意，不虚夸，不耍威风，认真坦诚地对待大家，对员工至诚至爱，大家就会很好地对待你。那10年给我留下了人生中最难忘的回忆，即便今天，我仍然很怀念那段美好时光。

——节选自2010年6月3日在“袁宝华企业管理最佳实践讲坛”上的演讲

做有品格的企业

企业的四种品格

企业是一个营利组织，但同时又是一个社会组织，所以企业既有经济性又有社会性。作为一个社会组织，企业要承担社会责任，处理好方方面面的关系，也只有社会接受和社会支持的企业才能获得长远发展。和人一样，企业在成长过程中会形成自己的品格，而恰恰是这些企业的品格决定了其在社会中的认同度。企业的品格是企业在经营活动和社会交往中体现的品质、格局和作风，反映了企业的世界观、价值观和组织态度。企业的品格，也是集企业理念、文化和行为于一体的企业形象，企业在成长过程中要重视企业品格的养成。

在企业品格中，坚持那些和企业眼前利益无关，甚至会影响眼前利益的品格至关重要。其中有四项品格又是最主要的，那就是保护环境、热心公益、关心员工和世界公民。

一是保护环境。在企业品格中，保护环境应放在首位，大多数企业在运行中都会耗费能源和资源，都会对环境产生一定的负荷，但随着企业的增多，能源、资源和环境都会不堪重负。另一方面，随着绿色发展成为共识，绿色低碳经济正在不断壮大，只有积极行动、参与环保的企业，才会有长久的未来。建设美丽中国是我们的当务之急。如今，我国不少地区土壤、地表浅层水遭到污染，让人更难以适应的是严重的雾霾，这些污染也严重影响了人们的健康，过去我们常讲职业病，但今天由于环境带来的疾病已经覆盖了所有人群，怎样保护和恢复我们的绿水青山就成为企业的重要责任。

二是热心公益。我国是世界上最大的发展中国家。一方面，人民生

活得到了极大的提高，另一面，还有一些贫困地区和贫困人口，如何帮助这些地区的人民脱贫致富，也是企业的一项责任。例如，中国建材集团帮扶安徽、云南、宁夏等省份的5个贫困县，派驻村官帮助贫困山村脱贫致富，不仅为贫困县架桥修路方便大家出行，还利用互联网技术成立电商平台“禾苞蛋”，把贫困山区的蔬菜和土产销往全国。另外，企业还要在自然灾害救助，关心和帮助弱势群体方面竭尽全力。通过这些爱心活动，企业员工也可以提升人生观和价值观，更加珍视工作和热爱企业。

三是员工发展。在企业中最宝贵的是员工，而不是机器和厂房。有品格的企业善待员工，不只是因为竞争力的需要。企业应当成为员工自我实现的有效工具，注重员工的全面发展，加强员工的学习培训，开展员工的拓展训练，丰富员工的文化生活，关心员工的身心健康，使员工德、智、体全面发展。重视员工发展可以凝心聚力。中国建材集团在短短数年间成为全球规模最大的建材企业，在2008年金融海啸和新常态下持续稳步发展，不断发现、吸引、培养人才是关键。

四是世界公民。对于世界公民一词有诸多不同解读，企业作为世界公民是套用联合国全球契约组织里的解释，即企业在全球化过程中，应遵守可持续发展等共同的原则。在中国企业通过“一带一路”走出去的过程中，我们的世界公民意识可进一步引申为遵守国际规则、遵守所在国的法律法规，尊重当地的文化习俗，重视企业的环保、安全，重视对当地员工的培训，热心对当地的公益事业，弘扬厚德载物、自强不息的民族精神等。伴随着中国进入新时代，中国企业在世界舞台的机会越来越多。中国企业对自身的品格也应该有更高的要求。中国建材集团和许多中国企业一道瞄准全球一流企业目标，努力将自身打造成为全球领先的跨国公司和名副其实的世界公民企业。

——节选自2017年12月《中国发展观察》杂志之《企业的品格》

站在道德高地做企业

中国有句古语“君子爱财，取之有道”。这句话用在做企业上就是企业要赢利，但前提是取之有道。这里的“道”，不仅是指企业的所作所为要符合法律法规要求的基本底线，更高的要求应是：坚守道德底线，义利兼顾，以义为先，站在道德高地上做企业。什么叫道德高地？就是在发展观方面，把人类的福祉、国家的命运、行业的利益、员工的幸福结合起来；在利益分配方面，遵循共享、共富的原则；在管理方面，把环境保护、安全、责任放在速度、规模和效益之前。

“小胜靠智，大胜靠德”。一个企业要想快速发展，得到社会的广泛支持，应该把德行和责任摆在首位，把对经济价值的追求和对社会价值的追求有机结合起来，达到持续发展的目的。在谋划战略时，在管理创新时，在推进改革时，在团队建设时，要时时想到“道德高地”四个字。

一是以人为本的仁德。从人的需求和愿望出发，提升人的价值和幸福，这是做企业的根本出发点。企业要追求利润，但追求利润的根本还是为了人。企业应敬天爱人，成为利益相关方共同创造价值和快乐的平台，让各利益相关方共享企业改革发展的成果，让人在企业的平台上有安全感、温暖感、归属感，满足人心灵的幸福，这才是永续经营的根基。

二是胸怀全局的品德。以大局为重，走互利共赢的道路，这是企业健康发展的必然选择。现在，我国正处在经济结构调整的阵痛期，大多数行业出现产能过剩。在这个阶段里，我们必须加快转变发展方式，探讨一种新的活法——不是探讨哪个企业，而是探讨整个群体怎么活得更好。这个新的活法就是摒弃传统的扩产能继而恶性竞争的老路，从大局出发，进行供给侧结构性改革，实现行业长治久安。

三是节能减排的公德。推动绿色发展，维护全球生态安全，这是每

个企业公民应尽的义务。早在1962年，环保先驱蕾切尔·卡森就在著作《寂静的春天》中描绘了由农药毒杀生物引发的生态悲剧。10年后，罗马俱乐部发表研究报告，提出“增长的极限”，讨论了可持续发展问题，认为资源能源的不可持续是人类的最大麻烦。但很快人们发现，比“增长的极限”更严重的是“生存的极限”，即全球气候问题。据科学家测算，从工业革命到2100年，全球平均气温升高的上限是2摄氏度，超过这个限度，地球和人类的生存将受到威胁。目前地球升温已超过1摄氏度。如果不加节制，到2100年全球平均气温将升高5~6摄氏度。中国是碳排放大国，约占全球碳排总量的1/4。中国政府庄严承诺，2030年达到二氧化碳排放峰值，并努力使峰值出现的时间提前。要兑现这一承诺，我们需要付出巨大的努力。2015年12月，全球气候变化大会在法国巴黎举行。我作为企业代表做了三场演讲，分享了中国企业在应对全球气候变化方面的做法，得到了很多西方朋友的理解。今天绿色发展已成为共识，为了人类的永续发展而非眼前的利益，为了惠及子孙后代而非满足一时的贪欲，我们必须树立自律意识，为全球生态安全做出应有努力。

四是推己及人的美德。秉持包容和谐理念，把兼收并蓄的儒商文化带到世界，这是中国企业独有的商业智慧。《论语》中讲“德不孤，必有邻”，企业有高尚的品格、有厚重的道德，就能凝聚力量，得到社会的尊重和支持。以走出去为例，中国是大国，作为大国国民，企业的一言一行、一举一动都代表着中国。无数实践告诉我们，中国企业要想真正融入全球市场，就应有和谐共赢的思想，为所在国提供优质服务、就业岗位、税收贡献、公益支持，保护当地环境和市场秩序，努力成为和谐发展的践行者、倡导者和推动者。

企业成就的大小源自目标追求的高低。做企业不仅要赢利，更要有高尚的道德追求，把责任担当的意识、悲天悯人的情怀融于自身价值追求。企业应有仁者的素质、修养和胸怀，有感恩的心态和爱人的思想，有包容理念和利他精神，只有具备了这样的境界，企业才能有更强的竞争力和生命力。这正应了那句古训：厚德载物。

——节选自2016年11月13日在北大光华管理学院的讲课

把兼济天下作为责任

2008年的“5·12”汶川大地震把全国人民的心紧紧连在了一起。地震发生后的第二天，中国建材集团就提出要为灾区捐赠300套新型房屋。后来，我们在德阳捐建了500套新型房屋，在都江堰捐建了一所1万平方米的医院。两次建设都以最快的速度和高质量完工，一个成为援建安置房屋的样板工程，一个成为灾后首个竣工营运的医疗卫生服务项目。此外，我们在绵阳市的北川县和安县建起两个5 000吨的水泥厂，并把成都青白江的花园村建成当地新农村建设的示范村。不只中国建材集团，当时很多企业都把抗震救灾当作义不容辞的责任。国药集团也在第一时间行动起来，出色地完成了中央医药物资快速送达灾区的任务。后来，我到国药集团就职时得知，这家企业在“抢救61个阶级弟兄”、唐山大地震、1998年抗洪抢险、抗击非典等重大历史事件中，始终冲在第一线，拯救了过无数生命，这让我对国药集团肃然起敬。

古人说，穷则独善其身，达则兼济天下。企业归根结底是社会的一员，来源于社会又服务于社会，因此不能只满足于“独善其身”，还要有“兼济天下”的使命感，即在追求利润最大化的同时，致力于做优秀的企业公民，把社会责任作为首要目标。社会责任不能狭隘地理解为对外捐赠和参与公益事业，它体现在企业运营的方方面面。从经济层面看，获得最大利润是企业最重要的社会责任。有了利润，企业才能为国家多提供税收，为客户提供高质量的产品和服务，为员工提供良好待遇，为股东创造良好回报，为地方发展和公益事业提供支持。从社会层面看，企业要与利益相关方不断沟通交流，将先进文化散播到生存环境中，增进社会福利，促进公共环境的改善和社会的繁荣安宁。从环境层面看，

企业要与自然和谐共处，在节能减排、环保治理中发挥表率作用，创造绿色、舒适、智能的人居环境。

作为一个管理维度，社会责任应融入企业的日常管理，并以此为导向，对企业使命、治理机制、发展战略、管理流程、管理方法和企业文化进行重构，使经营理念更科学、角色定位更准确、内部管理更精细、文化氛围更和谐、品牌形象更优秀。中国建材集团非常重视责任管理工作，从市场绩效、科技创新、节能环保、员工关爱、企业公民5个方面积极开展履责实践，努力打造让利益相关方共同合作、创造价值的平台。公司较早编制了社会责任报告，而且获得了国内最高的五星级评级，社会责任报告全面精准展现了企业从内到外的发展情况和价值理念，成为外界了解中国建材集团的一张精美“名片”。

一个成功的企业，一定要将积极承担社会责任作为最崇高的使命；一个积极履责的企业，也必然会得到社会的赞赏和支持。在中国迈向经济强国的道路上，社会和谐稳定、快速发展的责任，将更多落在企业的肩上。这是历史的必然趋势，也是值得每一个企业和企业家认真思索并以满腔激情去从事的伟大事业。

——节选自2013年6月17日《中国企业报》采访

大企业要做履责先锋

履行社会责任是每个企业的必尽之责。企业越大，责任就越大。与中小企业相比，大企业肩负着应有的经济责任、政治责任、社会责任以及国家责任。经济责任是指落实宏观调控政策，保障经济平稳发展，积极吸纳就业，加强环境保护，为国家创造高额经济回报等责任。政治责任是指自觉贯彻落实国家战略，在推动国民经济发展中发挥顶梁柱和主

力军作用。社会责任是指义不容辞地承担起在突发性灾难的处理和救急、节能减排、环保治理等方面的责任。

对于央企来说，在考虑自身经济效益之外，还要更多地承担政治责任和社会责任，实现为国为民谋利。例如，中国建材集团取得优秀的绩效，不仅是履行对出资人的责任，也是为了全力保障中小投资人的权益、客户利益，带动中小企业共同成长。一方面，我们向市场提供更高质量、更环保、更舒适、更健康且价格更适中的产品，让消费者得到实惠；另一方面，通过让民企保留部分股份，再通过后来的上市，企业每年创造的利润中，属于国家的权益约占40%，属于社会投资者和股民的权益约占60%。企业的饼做大了，国家和社会投资双双赢利。再比如，我国强制注射的一类疫苗的利润很少，其中80%是由国药集团提供的；二类疫苗赚钱，但国药集团生产的二类疫苗只占市场的50%。当药价不合理上涨时，国药集团还要主动平抑价格，让老百姓真正用上好药、放心药、平价药。此外，国药集团也承担着全国的医药战略储备任务，负责奥运会、世博会、国庆等大型活动的应急药品供应工作。

什么是国家责任呢？几年前，中央领导同志视察中国建材集团的碳纤维项目时，集团的干部汇报说："作为央企，我们担负着经济责任、政治责任和社会责任。"领导同志补充说："你们还担负着国家责任。"相比其他责任，国家责任有着更广阔的含义和更深层的要求。比如，增强国家的竞争力，要求企业在国际分工中占据更有利的位置；提高国家的创新能力，要求企业担当建设创新型国家主力军的重任；保障国计民生，维护国家经济安全、国防安全等，要求企业进一步做强做优。中国建材集团的部分科技产品被用于很多重大的国防与科研项目，对此我们感到非常自豪。

国之大企，责之大企。积极履责是做企业的出发点，也是衡量企业价值的最终检验标准。企业平时要全力做好经营工作，在国家和社会遇到危难的时刻，企业要挺身而出，不讲条件，不计代价。

——节选自2011年12月12日在“国企改革发展系列报道”中国建材集团座谈会上的发言

打造阳光企业

打造阳光企业是企业发展到社会化阶段的必然要求。作为社会的主体，企业要以推动社会进步和促进民生幸福为己任，重视和维护社会大众利益，接受社会各界的监督，努力创造阳光财富。

阳光，意味着公开透明的经营。企业要遵纪守法、规范运营、科学决策、防范风险，从体制、机制、制度上推进人、财、物等重大决策的公开透明。同时，还要及时、公开、透明地进行信息披露，自觉接受政府和社会监管部门的监管，虚心接受社会大众和媒体的监督，实现阳光下的经营。比如，中国建材集团每年定期上报年度全面风险管理报告，并召开专题会议进行宣传贯彻和发布；设立新闻发言人，完善新闻发布工作制度，建立与社会公众、媒体沟通的有效机制；所属股份公司每年发布中期及年度报告，据实披露经营业绩和风险，并进行路演，接受社会大众和投资者的监督。

阳光，意味着包容共享的发展。企业要把实现自身价值融入社会利益最大化的目标之中，推动合作共享、互利共赢，让社会共享企业发展成果，实现包容性增长。包括创造良好效益、开展诚信经营，确保安全生产、提高生产效率，开展公平竞争、维护市场秩序，关爱员工健康、提高员工待遇，发展低碳技术、促进循环经济等。2010年达沃斯夏季论坛提出的“正义增长”理念说的正是这个道理，即企业要考虑长远增长的可持续性和当前增长的正义性，成为社会和谐健康发展的重要推动力。

阳光，意味着回馈社会的使命。企业要开展诚信经营，恪守商业道德，创造优良的产品、服务和效益，为社会谋福利，为人民谋幸福，实

现“人”的福祉。企业应牢固树立“安全第一、以质取胜”的理念，始终把提供高品质的产品和服务作为永恒的使命和责任，把产品质量放在生产经营的首位。近年来，国内接连发生食品药品安全事件，究其原因，一方面是系统出了问题，标准制定和市场监管不力，行业恶性竞争导致压价低价；另一方面就是个别商家的良心出了问题，比如在“毒胶囊”事件中，劣质胶囊和好胶囊的价钱每万粒仅差20元，但为了蝇头小利，有的商家宁可铤而走险，令人非常痛心。良心、良知是做企业的底线，任何时候都不得击穿。企业要赚钱，但要赚阳光下的钱，赚干净的钱，赚让大家都满意的钱，不能赚昧心的钱，不能把自己的幸福建立在别人的痛苦之上。如果每个企业都懂得“滴水之恩当涌泉相报”的道理，回到为人民服务的出发点上来，又怎会发生这类恶性事件呢？

一个企业要想持续发展，就必须端正做企业的思想。企业的发展依靠的是内在动力和市场竞争力，这些都取决于企业是否有正确的方向，其成长方式能否为社会所接受。做阳光企业，应是我们不变的承诺和追求。

——节选自2013年8月31日在中国企业500强发布暨中国大企业高峰会的讲话

市场需要领袖企业

在北方，每到深秋总能看到候鸟由北向南迁徙；到了春天，它们又飞回来。有时候，看着天上成群的大雁在自由地飞翔，我会突然心生感慨：它们无论是排成“人”字形还是“一”字形，都是整齐有序的。在这个变化而稳定的雁阵中，头雁的作用无疑十分重要。要在市场经济背景下形成稳定的企业阵型、团体竞争力和抗风险能力，各行各业都需要有“领头雁”。

这些年，经济领域内的决策由政府说了算，政府用各类审批来引导市场和配置资源，因此政府算是企业的“领头雁”。党的十八届三中全会以后，政府把资源配置的权力交给了市场，让市场发挥决定性作用。企业家们既高兴又紧张：高兴的是，企业有了一个可以充分竞争且自由发挥的空间；紧张的是，过去有政府在那里引导企业，现在一下子把决定权交给企业自己，一时感觉有些无所适从。

但不管怎么说，我认同一点：市场竞争一定要有秩序，而不应该是混乱的。秩序应该怎样建立？谁能做市场的“领头雁”？实践证明，在我国各行各业的发展过程中，凡是有领袖企业带领的行业，发展得就比较好；相反，没有领袖企业、群龙无首的行业，往往发展得很混乱甚至很失败。

什么样的企业才称得上领袖企业呢？除了规模大、竞争力强之外，领袖企业还应该具备这样一些特质：首先，要有创新思想。领袖企业应该知道正确的方向，有超前意识，走在行业前列。领袖企业的创新性、超前性、方向性都应该是一流的。

其次，要有全局观。所谓全局观，指的是领袖企业不仅要关注自身成长，努力降低成本，管理工厂，更要着眼于行业发展，积极引导政策，稳定市场。领袖企业就像一个家庭中的老大，老大担负的责任总是最多的，他不仅要自己做得好，还要给兄弟姐妹做榜样。培育健康规范的市场要靠领袖企业带头，以身作则，行业健康了，竞争有序了，领袖企业的价值才能真正得以体现。

领袖企业特质的最后一点，也是最重要的一点，就是要有责任感。在履行社会责任这个问题上，领袖企业必须责无旁贷地起到表率作用，承担起规范市场秩序的责任。唯有如此，才能得到同行的认同和尊重。

总之，负责任的领袖企业会给其所在行业带来福音，给社会带来福音。如果社会各界都能积极鼓励和支持领袖企业，如果更多大企业愿意以领袖企业的标准要求自己，如果各行各业都有一只奋力向前、甘愿付出的领头雁，我们的市场一定会更加有序和繁荣。

——节选自2013年12月7日在第十二届中国企业领袖年会上的讲话

蓝天是企业的第一责任

企业应遵循的价值排序

党的十八大报告提出了建设生态文明、建设美丽中国，将生态文明纳入“五位一体”的总体布局，开启了追求绿色发展的新时代。我认为，美丽中国应该包含自然环境的美丽、人与自然的和谐相处，也包含建筑、公共设施等我们人为创造的美丽，但最重要的是健康舒适的生态环境。

在通往美丽中国的道路上，我们还面临着不少问题，归纳起来主要有四大矛盾。一是发展和资源之间的矛盾。目前，我国大多数基础原材料消耗量都超过全球的一半，石油、铁砂、有色矿产大量进口，从长期来看，这种方式难以持续和得到保证。二是发展和环境之间的矛盾。我国是全球最大的二氧化碳排放国，如何让经济发展和青山绿水结合起来，是可持续发展过程中必须解决的问题。三是发展和大多数产业产能过剩之间的矛盾。当前，我国大多数行业出现产能产量双过剩的现象，严重制约行业和企业的健康成长。四是发展和市场健康化的矛盾。恶性无序竞争和资源、能源的浪费，对产业造成极大的冲击。

建设美丽中国，关系到经济的永续发展和子孙后代的福祉，关系到我们每一个人。从政府到企业，从社会精英到社会大众都要形成共识，树立科学发展理念，自觉融入国家发展战略和经济社会发展潮流，下大决心推进发展方式的转变，大力开展技术创新、结构调整、产业升级和去产能化，推动绿色发展、循环发展和低碳发展。

企业是建设美丽中国的主体力量。今天，我们的资源与环境都遭遇了瓶颈，如何实现可持续发展是所有做企业、做实业的人都要深入思考

的问题。我常想，企业生产的本质究竟是什么？经历了多年来“大干快上”的粗放式增长，这些问题的答案变得越来越清晰：经济重要，环境重要，但环境比经济更重要。如果我们连生存都不能保证，资源枯竭了，生态恶化了，再生产多少产品、建多少工厂、创造多少GDP、获得多少利润，都没有意义。

人类在创造财富、分配财富和享用财富的过程中，绝不能罔顾环境及后人的利益，否则必将自食恶果。我非常赞同韩国浦项钢铁集团的做法，即按照环境、安全、质量、技术、成本的价值排序来做企业，把生态文明、环境保护的事情放在前，把盈利的事情放在后。

——节选自2013年4月11日在“美丽中国——可持续发展中国企业家论坛”上的讲话

为消除雾霾而努力

蓝天，曾经是我们记忆中的“家园”的一部分。不久前，我去沈阳出差，回来的路上收到同事的提醒短信：“今天北京重度雾霾，过了山海关要戴上口罩。”看到这条信息我感慨良多。30多年前，我大学毕业后来到北京，那时候在我眼里，北京是最好的地方，街道清洁、空气清新，天空也非常蓝。记得那时，我们跟着一个名叫“玛丽在北京”的英语广播学英语，我对其中几个英文短语至今仍记忆犹新：北京烤鸭是Beijing Duck，蓝天是blue sky。可如今，这个以蓝天著称的“家园”却离我们越来越远。

提起雾霾，大家往往会想到几大污染源——汽车尾气、钢铁厂、水泥厂，进而想到靠汽车限行、关闭或搬迁工厂来治霾。有一次在接受国内某知名网站专访时，主持人问我对现在的雾霾现象怎样看。我

说："作为一个水泥生产者，我很自责，我们既是雾霾的制造者，又是雾霾的受害者。"结果，第二天各网站纷纷刊登了《"水泥大王"宋志平：每天为空气雾霾感到自责》的文章。虽说标题有些夸张，好像雾霾都是由我制造出来的，却反映出了大家对企业造成雾霾问题的不满。我也非常理解大家的心情。

中国人有使用水泥的偏好，世界上60%的水泥消耗发生在中国。过去30多年来，我国逐步跃居世界水泥大国和强国，技术、装备、环保均达到国际领先水平。今天，我们很多水泥厂已实现无烟无尘化，走进厂区常会有种没在生产的错觉。但坦率地讲，水泥属于窑业类工业，对环境有一定负荷，节能减排应是长期任务。如果水泥企业能主动追求减量化发展，自觉减少粉尘、氮氧化物和二氧化硫排放，提高资源循环利用能力和生产能效，推进高性能、高标号水泥和混凝土的消费，节能减排这项工作才算真正做到了家。专家估算，如果把现在使用的水泥标号从32.5提高到72.5，能减少水泥行业40%的二氧化碳排放量。另外，中国水泥行业应制定比欧洲、日本更高的碳排放标准，因为我们产量大、环保压力大，所以要求应更严格。

频繁出现的雾霾天气，拷问着全社会，拷问着每一个企业人。其实，中国今天所遭遇的雾霾等问题，很多国家也都经历过。伦敦和东京的雾霾都曾很严重，但经过20年的治理，现在又都成了空气清新的城市。三菱集团社长曾跟我说，日本现在的年轻人很向往30年前的经济高速增长时代，但那时日本的环境问题却很严重，大街上人人戴口罩，近海没有鱼，河流都成了臭水沟。现在日本的GDP增幅很小，但是经济发展很好，城市也很环保。中国需要多久才能根治雾霾呢？这主要取决于各方的认识和行动。对企业来说，我们应把环保作为第一责任，围绕节能降耗、减污减排、生态保护、循环经济等重点工作全面开展低碳行动，为恢复蓝天、守护蓝天、共享蓝天贡献力量。我相信，只要调整思路，不断改革创新，我们必定能交出一份负责任的环保治理答卷。

为了心底那片永远的蓝色，为了我们共同的家园，为了蓝天白云下

人们愉快的笑脸……

——节选自在2014年12月11日在“第十届中国·企业社会责任国际论坛”上的演讲

节能环保要抓“3+1”

中国建材集团是全球最大的建材工业制造商，全世界每销售10吨水泥就有我们1吨；每销售3张石膏板就有我们1张。大家从产业规模容易联想到碳排放量，进而联想到环境问题。然而，社会要发展，国家要建设，人们要安居，建筑材料不可或缺。如何生产这些材料，才能最大限度地节约能源和保护环境，这是我们要解决的问题。20年前，我在北新提出节能环保要从三个维度展开，后来中国建材集团把这些内容纳入公司宣传片并在实践中不断丰富完善。

在原材料的使用方面，倡导循环经济，在保证质量、环境和消费者健康的前提下，让城市和工业废弃物物尽其用。中国建材集团每年消纳工业废弃物1亿吨，自主研发100%使用电厂工业废弃物——脱硫石膏生产石膏板的技术，每年可消纳脱硫石膏近1 800万吨，折合减排二氧化硫650万吨。

在生产方面，实现无害化处置城市垃圾，追求废水、废气和污染物的零排放。我们在水泥、玻璃等传统建材领域，积极淘汰落后产能，开发和应用节能环保技术。生产线全部配套余热发电系统，安装脱硫脱硝和静电与袋式双重收尘装备，减少二氧化硫、氮氧化物、PM2.5等的排放，仅余热发电一项就减少二氧化碳排放量955万吨。我们与法国施耐德公司紧密合作，未来旗下逾300条生产线将推广施耐德能效管理系统，仅此一项每年就可节能创收10亿元人民币。

在产品方面，注重节能环保、舒适健康，致力于为社会提供质量可靠、绿色环保的建材产品，为新能源产业提供产品和服务支持。例如，我们生产的新型工业化房屋是轻钢结构的节能房屋，虽是轻钢，但用钢量只有普通砖混用钢量的一半，工业化生产的成本也接近砖混结构。此外，我们还大力发展太阳能和风能产业，逐渐取代传统能源。到2100年人类将告别化石能源，到2050年人类可用的化石能源量要比现在少50%~70%，所以发展新能源材料不仅有必要而且很急迫。

除了上述三个维度，在工厂建设方面，我提出建设“花园中的工厂”“森林中的工厂”，而不是“工厂中的花园”“工厂中的森林”。美化生态环境，绿化整个工厂而且以种树为主，因为种树比种草要少耗费水。在厂房上布置分布式太阳能板，自发自用，节约电力，同时持续改善厂区周边的人居环境，深入开展复垦，打造国家级绿色矿山。2007年，中国建材集团在山东枣庄重组水泥厂时，集中爆破拆除9条机立窑生产线，被誉为“中国水泥第一爆”。爆破之前，枣庄市领导曾跟我说，当地小水泥厂污染严重，百姓“出门闭眼，睡觉捂脸”，窗户不能开，衣服不能晒，玉米叶上全是灰。爆破之后，我们在原址建设了日产5 000吨熟料水泥生产线节能环保综合工程，构建起集生态工业、观光农业、新农村建设、休闲旅游于一体的循环经济链。在中国建材的带动下，当地小立窑相继被淘汰，水清了，天蓝了，老百姓非常满意。

节能环保要抓“3+1”，这是中国建材集团建设资源节约型、环境友好型企业的重要经验。三个维度，覆盖从源头消减到生产制造再到产品应用的全生命周期；一个原则，让工厂告别黑烟滚滚、尘土飞扬的旧貌，代之以青山碧水、鸟语花香的生态美景。说到底，“3+1”是一场实现工业与自然和谐共处的绿色革命。

——节选自2015年7月22日在全球契约组织2015“生态文明·美丽家园”关注气候中国峰会上的讲话

该是告别“秦砖汉瓦”的时候了

在中国，“秦砖汉瓦”的建房习惯已延续千年。时至今日，许多老百姓走进新居第一件事，就是用手指敲敲墙，听到用砖瓦砌得很实的墙发出的声音，才敢踏实地住进来。殊不知，恰恰是那些墙敲起来很实的房子在地震中的毁坏程度更大，“杀伤力”也更强。在唐山大地震、汶川大地震、鲁甸地震等自然灾害中，房屋倒塌造成了惨重伤亡。中国的房屋和发达国家相比，抗震性能较差，这与我们“秦砖汉瓦”的传统分不开。

20世纪70年代，我国很多地区就开始提倡禁用实心黏土砖。记得当初我大学毕业到建材局报到时，就曾怀揣消灭“秦砖汉瓦”、推广新型建材的梦想。当时，我国每年实心砖的用量为6 500亿块。30多年后，虽然城市建筑已很少使用实心黏土砖，但农村地区建房子大多数还在使用黏土砖，总量不但没减少，反而增加了。现在，每年黏土砖的用量约为8 500亿块，浪费120万亩耕地资源，消耗7 000万吨标煤，排放1.2亿吨二氧化碳。我国耕地资源紧张，烧制实心黏土砖的标煤用量很大，污染严重，而且实心黏土砖很重，运输费用高，劳动强度大，关键是用实心黏土砖建的房屋不抗震，地震发生时砌块型墙体极易坍塌。“秦砖汉瓦”是我国古代灿烂的文明，是极具代表性的建筑材料，但鉴于我国人多地少和大力开展节能环保的基本国情，再沿用传统建筑方式已不可持续。全世界城乡差别消除的一大标志就是农村。中国大城市都是高楼大厦，但农村居住条件还有较大差距。我国农房保有面积300亿平方米，90%以上的房屋不抗震、不节能、不卫生、不舒适。不用砖，农村房子怎样盖？我们提倡使用绿色低碳、节能环保的新型房屋。

中国建材这家企业的诞生其实就与新型房屋有关。早在1979年8月，邓小平同志在视察我们位于紫竹院的新型建材示范房屋时就提出，要尽快把新型材料厂办起来，大规模生产，新型房屋要让农民住得起。经过30多年的探索，我们已具备建设新型房屋的成熟条件，价格也很有竞争优势。新型房屋采用工厂化制造方式，房屋构件在工厂加工好拉到

现场组装，建筑节能75%以上、可抗9级地震、抵御12级台风、建筑物90%以上的材料可回收，实现了节能、节地、节水、节材和环境保护。在此基础上，我们把新型房屋外观风格本地化、多样化，把视觉优雅、静音隔声、绿色环保、空气清新等元素融入内部设计，并从做单一房屋转向成片建设，在北京、四川、山东等地打造出上百个绿色小镇，受到农民兄弟的欢迎。近年来，我们还推出“加能源”5.0绿色小镇项目，即在房屋建设中采用地热、光热、光电、家庭风电、沼气等五项能源供给，不但不耗费外界能源，还会向外输出能源。这种加能源房屋还在英国、西班牙、智利、厄瓜多尔等国家落地，被称为“中国的Smart House”。

美丽中国最重要的就是生态美丽、生态文明，它不仅包含自然环境的美丽、人与自然的和谐相处，也包含建筑、公共设施等人为创造的美丽，但最重要的是健康舒适的生态环境。中国建材集团将围绕新型城镇化，建设更多绿色、低碳、美丽，让人充满眷恋并记得住浓郁乡愁的房屋集群，为人们提供更节能环保、居住更舒适、对环境更友好的美好家园。

——节选自2014年第11期《中华民居》杂志之《安得广厦千万间》

东方思想也能做出世界级企业

东西方管理思想应兼容并蓄

改革开放之后，西方管理思想和管理学说大量涌入中国，中国企业界基本是以学习西方管理理论和管理案例为主。可以说，中国企业这30多年的快速成长，西方优秀的经营管理思想功不可没。但是，在学习彼得·德鲁克、杰克·韦尔奇、彼得·圣吉等西方管理大师的思想的同时，我们也发现了一个“墙内开花墙外香”的现象。中国的传统文化在中国企业界应用较少，在国外却备受推崇，尤其是日本、韩国、新加坡等国家的企业从中国的儒家思想中寻找动力和精神支柱，创造了飞速发展的奇迹。这让我们不得不对东西方的企业文化进行再思考。

现代企业管理涵盖几个大的方面：一是战略和文化，二是组织行为，三是量化分析，四是科技创新，五是市场运作。相比之下，西方管理文化的兴起源自经济社会和科学技术的快速发展，更重视定量分析和科技创新，擅长运用统计知识与模型分析等工具解决复杂的管理问题，以提高组织效率。所以，从管理的理性化、操作化和规范化等方面看，西方的管理思想似乎更胜一筹。东方管理思想集中于战略文化、组织行为管理及市场运作方面，更重视定性和哲思，强调“天人合一”的宇宙观、全局性的运筹帷幄，以及伦理道德价值。很多国学典籍中都蕴藏着深刻的管理智慧。比如，《韩非子·喻老》中的“千丈之堤，以蝼蚁之穴溃；百尺之室，以突隙之烟焚”讲的是系统论；《周易·系辞传》中的“君子知微知彰，知柔知刚”分别讲的是管理幅度和管理力度；《孟子》中的“以德服人者，中心悦而诚服也”，对以人为本的管理大有启发。所以说，东西方管理思想各有侧重，各有优势，我们绝不能非此即

彼或者厚此薄彼，关键是要利用它们各自的优势。

毛主席曾提出，对待古今中外一切文化成果要坚持“古为今用，洋为中用，去粗取精，去伪存真”的方针。作为企业管理者，对东西方文化和管理思想也应当兼容并蓄，以中国文化为根本，以西方管理为手段，中体西用，在企业内实现和谐统一。在融合的过程中，渐渐形成适合中国企业或者东方企业的相对完整的管理思想体系。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

好好补上国学这一课

近几年，全球掀起了一股“国学热”。不仅中国大陆，中国香港、中国台湾、新加坡的中文书店里，都有大量的国学书籍，孔子学院遍布上百个国家和地区。中国企业界对国学的关注度也在逐渐升温，很多商学院还专门开设了国学课程。

对于“国学热”，我个人的看法是积极和正面的。国学是我国以儒家文化为基础的传统文化，在漫长的岁月里，我国的知识分子勤于实践和思考，创造了灿烂的文化。今天，我们的任务是把这些文化瑰宝和现代社会、现代科学、现代企业管理、现代市场理论有机地融合起来，继承并发扬光大，如能做到这一点，我们就能比其他民族更胜一筹。现在的“国学热”正是在中华民族伟大复兴的大背景下，中国人的文化自觉、文化自信回归的一种体现。我们这代人经历过“文革”，在我们的知识体系里，对传统文化普遍学习得不够，甚至长期以来把它当作故纸堆和封建糟粕来看，将其与现代社会、现代管理科学对立起来。今天看来，我们要好好补一下国学课，鄙薄历史和造成文化断层是不对的。

关于中国的传统文化对企业管理是否有所帮助，答案是肯定的。稻

盛和夫被誉为日本“经营之神”，他完全是靠儒家文化、佛学教义等东方思想，先后做成了京瓷与KDDI（日本大型电信公司）两家世界500强企业。中国台湾著名企业家王永庆融贯中西文化，用“勤劳朴实、止于至善、永续经营、奉献社会”的朴素思想，将台塑集团打造成一家全球优秀企业。稻盛和夫、王永庆等企业家的成功实践，让人深受震撼和鼓舞。这说明，以儒家文化为代表的东方思想与现代市场经济理论及企业管理理论并不相悖。或者说，采用东方思想完全可以做出世界级企业。

企业文化是社会文化的重要组成部分，也深受社会文化的影响。我在长期做企业的过程中，越来越觉得中国的文化以及传统理论的精华对做企业非常有益，甚至能解决现代市场竞争理论所不能解决的问题。这是因为，企业里不仅有定量的问题，还有大量定性的问题，像人的心灵归属、企业的价值追求等，这些问题很难用计算机量化。人毕竟不是机器，培养好的心态、好的素质、好的人格，让大家拥有共同的文化理念，解决人内心深处的问题，往往比建设新工厂、安装新机器要难得多。

所以，我主张把国学知识纳入企业文化，企业的干部员工尤其是企业家都要学国学，提高人生修养，弘扬“真善美”，坚守“仁义礼智信”，做到“温良恭俭让”。在日本，一些大企业家常常抽时间到僻静处面壁思考，希望获得一些人生的顿悟和哲思。中国企业家今天也到了潜心学习、静心顿悟、求仁行善的时候了。

——节选自2015年11月8日在北大光华管理学院的讲课

以孔子为师

2014年卸任国药集团董事长后，我的时间相对宽松了些，就利

用“五一”假期到曲阜孔子研究院学习了三天，还顺便参观了孔庙和孔林。30多年前，我就曾到过曲阜，但那时是走马观花、领悟不深，后来自己又书面学习了孔子的理论。这次去孔子研究院，我是带着问题向这位至圣先贤寻求答案的，脑子里也已经搭建起孔子的生平、实践与主张的立体框架。

西方历史上也有很多大思想家和先贤，他们往往仰望星空，进行理性和逻辑思考，注重求证、逻辑清晰和态度严谨。以孔子代表的中国先贤则多是从朴素的生活出发，进行感性和辩证的思考，从治国理政、为人处事的角度，从日常的观察和思考研究人的心灵和行为，他们的思想往往具有很强的管理和教化作用。

孔子创立的儒家学说以及在此基础上发展起来的儒家思想，千百年来深深滋养着生生不息的华夏文明，在世界文明进程中占有极其重要的地位。有人说中国是一个宗教缺失的国家，其实在中国历史上儒家文化已经上升到儒教的高度了。即使在中国盛行的佛教也已经被儒化，这就是常说的“佛教产生于印度，发展在中国”。也有人说，儒家文化是实用主义，不如宗教神圣。但如果认真学习儒家经典著作，你就会得出相反的结论，儒家文化的哲理既现实又崇高。2012年，联合国秘书长潘基文在参加一次活动时说：“我在儒家传统中长大，儒家思想对我的一生产生了重大影响。孔子教导我们，修身齐家治国平天下。时至今日，这番话依然是真理。”

孔子的思想在今天有什么现实的指导意义呢？孔子生活在一个生产力不发达、信息落后的时代，其思想大部分集中在治国理政、人际关系、组织行为等方面，更多是在讲修己安人的哲理，因此无法回答我们今天的所有问题。但是，孔子关于人性与价值的思考具有跨越时空的意义。孔子希望人们自觉遵守社会规范，加强修养，放大善性，讲信修睦，最终达到社会的至善。他的“仁者爱人”的人文精神、“敬天爱人”的平凡思想、“天下为公”的治理理念、“学而不厌、诲人不倦”的治学态度，“克己复礼”的廉政精神，以及其个人达观的精神、仁爱的情怀、对

名利的平常心等，给我们带来了宝贵的精神财富和思想指引。从这个意义上讲，我们永远都是孔子的学生。我认为，如果用一个字概括孔子的核心思想就应该是“仁”，内容是“仁者爱人”；如果用一个字概括孔子的处事原则就应该是“恕”，内容是“己所不欲，勿施于人”。

我们今天正处在一个全球化时代、高科技时代，人类一天创造的财富可能比孔子时代一年创造的财富还要多，但人类却感到空前不安，恐怖主义、局部战争、贫富差距、环境污染、经济危机等问题交织在一起。在这个时刻，我们应静心聆听孔子的心声，重拾古老而纯朴的价值观，从容淡定地走向未来。正如20多年前75位诺贝尔奖得主在法国巴黎的呼吁：“如果人类要在21世纪生存下去，必须回到2 500年前去汲取孔子的智慧。”

——节选自2015年6月25日在曲阜孔子研究院的演讲

半部《论语》做企业

在众多国学经典中，《论语》是对我影响最深的一部。这些年来我反复诵读原文，也看过不少白话文译本，它不仅影响了我做企业的思路，也由此构筑了我的企业观。回想自己多年做企业的经历，可以说就是“半部《论语》做企业”。这里的“半部”，与宋朝宰相赵普“半部《论语》治天下”中“半部”的含义不同，我指的是虽然学《论语》多年，但仍感觉学得不深不透，一知半解。即便如此，通过学习应用书中的一些基本原理和核心理念，对我做企业的帮助非常大。

企业到底应该怎么发展？孔子的两个重要观点可以用来考量企业对发展“度”的把握，即“过犹不及”和“己所不欲，勿施于人”。“过犹不及”的“中道”思想与我们今天讲的新常态下的平常心一脉相承。在做企

业方面，我主张把握“度”和平衡：一是不要什么都做，有舍才有得；二是考虑可持续，既要看眼前更要计长远；三是考虑承受度和风险，有底线思维；四是制定“三分天下”的市场战略，不要包打天下。在做事方面，我主张中庸之道，力求达到最佳状态，最好处于0.618的黄金分割点，凡事不做激进派，不做落后派，做个促进派。“己所不欲，勿施于人”的观点告诫我们，要处理好自己和他人之间的关系，做人做事要推己及人，将心比心，把握分寸。做企业也是一样，要学会换位思考，从他人的角度考虑问题，处理好企业与自然、社会、员工、竞争者的关系，实现和谐发展。

做企业是为了什么？孔子讲“仁者爱人”“仁者安仁，知者利仁”，真正的仁者要有爱的真诚，真正的智者必须做事利仁。企业经营以盈利为核心，但企业不是单纯的经济组织，做企业的根本目的还是要为社会大众服务。我们应有仁者的素质、修养和胸怀，有感恩的心态和爱人的思想，以包容理念和利他精神，努力造福社会。很多企业不明白这个道理，虽然赚了钱，但并不受社会欢迎，企业内部也矛盾重重。

孔子的思想对于企业管理也有重要启示。孔子的理想是：“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦。”这里的“天下为公”指的是民主管理，选贤与能参与管理。人不是个体的存在，而是社会性的存在，所以不能一意孤行，只考虑一己之私。像现代公司制之所以被称为公司，也是指要有民主、规范、透明的管理。此外，孔子要求做事应尽美尽善，这是企业管理者的最高境界；“先有司，赦小过，举贤才”的用人观，告诫管理者要知人善用；“见贤思齐”的思想，可以作为对标管理的思想基础；“道千乘之过，敬事而信，节用而爱人，使民以时”的思想，告诉企业要做到先进简约。孔子主张终身学习、建立互动式组织学习，《论语》其实就是孔子和学生在深度会谈中碰撞出的思想火花。

在核心价值观方面，孔子主张“父父，子子，君君，臣臣”，以及“仁、义、礼、智、信”，西汉时期董仲舒将其提升为“三纲五常”。“三纲五常”虽在后世的实践中有所偏颇，带有封建性的糟粕，但

作为中国人的核心价值观，曾维系中国社会上千年，对社会稳定起到了重要的作用。核心价值观是价值取向和文化纲领，企业归根结底是人的组织，树立良好的核心价值观是企业基业长青的基础。

《论语》是做企业的重要指南，其中蕴含的丰富哲理、人文精神、道德理念，对于制定企业战略、提高管理水平、加强团队建设，乃至铸造企业家精神都有着积极的指导意义。《论语》可以指引企业走上正确的发展道路，也可以成为管理者内心的一面镜子，时时调整思考的方向。

——节选自2015年9月刊《国企》杂志之《半部〈论语〉做企业》

弘扬君子之道

余秋雨先生在《君子之道》一书中讲到，文化有很多台阶，每一级都安顿着不同的项目，而最后一级台阶当是“人格”，这是文化的终极成果。无论一个国家、一个民族，还是一个企业，集体人格都构成了这个群体滋长于内心的稳定的文化画像。那么，作为中国人来说，集体人格是什么呢？这正是《君子之道》要告诉大家的——“君子”是中国文化的人格理想，是儒家留给后世的文化遗嘱，是中国人最为独特的文化标识。中国文化之所以绵延千年而没有沦丧，根本原因就是君子未死、人格未溃。

做企业要弘扬君子之道。高山仰止，景行行止。君子就像一面镜子，让我们时时照出自己的差距，不断学习优化，进而构筑起企业稳定的集体人格。集体人格形成了，企业也就结出了文化的终极成果。到底君子之道是什么？在余秋雨先生归纳的基础上，结合古代典籍和企业实

际，我对君子之道又做了归纳和提炼。我认为，作为君子至少要做到六条：

一是君子怀德。“怀德”是做人之本，讲求道、义、德是君子的第一条标准，这是君子之道的起点。

二是君子怀刑。就是要心有敬畏，手握戒尺，守规矩，尊法纪，不能恣意妄为，绝不能做伤天害理的事。前些年中国之所以出现毒奶粉、毒胶囊等恶性事件，正是因为没有君子怀德的修为和君子怀刑的戒律，丧失了经营底线。

三是君子止于至善。“至善”是君子的最高追求，指的是不断升华，努力达到最完美境界。企业是人格化的，要把“止于至善”作为最高经营准则，对自然、社会、员工、客户、消费者等保持最大的善意，以高质量的产品和服务造福人类。

四是君子有耻。君子有耻辱心，说错了话，做错了事，做事不妥当，都会觉得心里难过、有愧意，但知耻而后勇方能不断进步。

五是君子好学。在一个快速变化的时代，做企业的人要适应不断变化的外部环境，必须进行学习，而且是团队学习。只有多学习，才能做好企业。

六是君子自强不息。古人曰，“天行健，君子以自强不息”。就是说，天道始终在周而不息地运转，君子应该效法天道运行的刚健品格，发愤图强，锲而不舍，积极进取，永不懈怠，使有限的生命获得永恒的价值。另外，自强不息的刚健精神，与厚德载物的包容意识要结合起来，共同完成中国人刚柔并济的人格塑造。

君子作为一种理想的人格设计，是人生必修的功课。我们应该感谢古代的先贤大师们。他们穿越悠久历史构建出的君子形象，让几千年后的中国人有了认识自我、净化自我、提高素养的重要参照。做君子就是做一个合格、理想的中国人，做一个有信念、有追求的企业人。当君子的涓涓细流汇集成强大的集体人格，企业这条奔流的大河，就会生生不

息。

——节选自2015年11月27日在江阴市的讲课

企业家是国家英雄

培养世界级企业家

年轻时，我非常崇拜美国商界的传奇人物艾柯卡。艾柯卡曾受雇于福特公司，但被福特二世无故解雇，饱受屈辱，后来成为克莱斯勒公司的总裁，带领企业起死回生。艾柯卡有一本书，最早引入中国时名叫《反败为胜》，再版时改名为《艾柯卡传》。“我理解，在这个世界上没有不用付出代价就能得到的午餐。我理解家庭温暖对一个人的重要性。我认为，即使遇到天崩地裂也要勇往直前。”当年，读到艾柯卡的这段话时，我曾被感动得热血沸腾。艾柯卡是我一生的榜样，他身上那种反败为胜、百折不挠、一往无前的英雄主义精神，一直激励我不断前行。企业家需要这种信念和精神，因为做企业不可能一片坦途、繁花似锦，企业家会经常站在悬崖峭壁边上。所以，英特尔公司的前总裁安迪·格鲁夫说：“即使到今天我还是战战兢兢地经营，如履薄冰。”

改革开放以来，中国企业家群体快速崛起，涌现出很多企业领军人物，比如大家关注和熟知的柳传志、张瑞敏等，都可以被称为时代的英雄。在长期的实践过程中，中国的企业家们且行且思，不仅做出了一大批优秀企业，而且积累了成功的管理经验。这些经验既具有中国特色，也具有国际水平；既是我们民族的，也是全人类的，对世界企业管理实践有借鉴意义。应该说，中国经济能如此快速地发展，是因为有一批优秀的企业、优秀的企业家、优秀的管理思想和管理理论在发挥作用。当前，中国已迈入大企业时代，这个时代需要更多的企业家和企业英雄。西方有艾柯卡、乔布斯，中国也应有自己的企业英雄和世界级企业家，带领中国企业到国际市场上冲锋陷阵。

培养企业英雄需要企业家自身的努力，还需要有良好、宽松的社会环境。企业家不是经济学家，也不是政府官员，即使是最优秀的企业家也只是在做企业方面具备专长，所以对他们的要求不能过高。企业家更不是神，不能要求他们面面俱到。企业家在创业过程中往往承受着巨大的压力，我们既要褒奖、赞扬他们的成功，也要理解、宽容他们的工作失误，甚至失败。就像对待运动员一样，不能赢了金牌就赞扬他们，输了就奚落他们。希望社会能给企业家一片沃土，让更多的企业家健康成长。

企业家是国家英雄。有企业英雄，才有英雄的企业，有英雄的企业，才有英雄的国家。培养企业家不容易，应该把企业家看成是国家的财富，对企业家倍加爱护。一个企业家辈出和企业家精神涌流的时代，一定是经济繁荣的时代，一个尊崇企业家和弘扬企业家精神的国家，一定是强大的国家。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志之《我的心是一片海洋》采访实录

企业家首先应是思想家

近年来，中国大企业数量越来越多，但与世界一流的跨国公司相比仍然存在不小的差距，尤其是在企业思想方面。中国现在不乏大企业，也不乏大企业家，真正缺乏的是大企业思想家。中国企业家能不能站在全球的高度来思考问题，能不能产生引领世界企业的管理思想，是未来中国企业家面临的挑战。

企业是中国的经济基础，也是中国的社会基础，企业家又是企业的领头人，所以企业家有没有正确的思想、有没有独立的人格关系重大。

企业家首先应是思想家，因为思想决定一切。真正的企业家要站得更高，有全局观和强烈的责任感，关心国家和民族的命运，关心社会的和谐和稳定，关心年青一代的成长，关心文化的传承和现代思想的传播。把企业发展与国家战略、社会利益紧密联系在一起，精通经营哲学、文化理念、企业责任等深层次问题，能创造先进的思想并以先进的思想引领企业健康发展，这是企业家最重要的使命。

现在各种论坛很多，在博鳌亚洲论坛、全球财富论坛、达沃斯论坛等大的活动上，西方大企业家往往能结合会议主题侃侃而谈，他们站位很高，关心的大都是社会和经济层面的问题，比如全球化问题、气候变暖问题，也会谈及哲学和文化。而中国企业家则有局限性，大多停留在具体操作层面，一般讲做了多少产品，企业在世界排行多少，很难和国外企业家站在一起讨论深层次的问题，思考的面较窄。前些年，印度IT之父尼勒卡尼有本著作叫《与世界同步》(注)，讨论的是印度的国家经济和整个民族的走向，书中对印度和中国发展模式的分析也很有见地。正是受他的启发，弗里德曼才写出《世界是平的》这本书。法国圣戈班集团名誉主席白峰所著《法国的抉择》一书，探讨的是欧债危机后法国及法国企业的发展模式问题。中国企业家要达到这样的思想高度和理论深度，还有一段路要走。

做一流的企业需要一流的思想，有一流的思想才能引领一流的企业。企业并不是因为企业做大而受人尊重，而是因为有思想才受到尊重。成功的商业模式可以复制，优秀的管理经验可以模仿，但领导者的卓越思想无可替代。中国企业和中国企业家的下一个目标，不只是让更多的中国企业跻身世界500强企业之列，更要创造代表时代精神和灵魂的企业思想。

——节选自2013年5月《国企》杂志《崇尚理想和思想的企业家》采访实录

一生做好一件事

做企业最重要的是对企业经营有浓厚的兴趣，而不只是把它当成一项任务，要把任务与志趣结合起来，全身心地致力于做企业。企业家应该有比较明确的、坚定的人生方向，把自己的人生目标与企业的发展紧紧联系在一起。企业人格化，人格企业化，这才叫“在状态”。人的精力和能力都是有限的，一生能真正做成一两件像样儿的事就不错了。我信奉一生做好一件事，企业家要认认真真地把做企业作为终生的事业，而不是升官发财的跳板，否则是做不好企业的。

说到做企业，于我个人而言，其实有些机缘巧合。年轻时，我从没想过做企业，更没想过做企业家。那时候，我的理想是做一名老师或诗人。没想到，大学毕业后，我被分配到企业，一干就是一辈子。回想起来，尽管最初进企业是命运使然，但能一路坚守至今却是我的性格使然。乍一接触我的人，都认为我有高远的人生目标，其实我是一个随遇而安的人，从不好高骛远、左顾右盼。我也是进入企业之后，才慢慢培养起做企业的浓厚兴趣的。这些年来，曾有很多离开企业的机会摆在我面前，但我从未动摇。因为我早就企业化了，就像布料被做成了西服，就很难改成中山装了。

常有人问我：“宋总，你每天哪来那么大的工作劲头？”理由很简单，就是既然在企业里工作，我唯一能做的事就是把企业做好。正是本着一生做好一件事的信念，这些年我一直心无旁骛，深深扎根企业，倾注了自己全部的心血和浓厚的感情。2014年4月15日，在卸任国药集团的告别演讲中，我说：“回想过去5年的付出和担当，往事历历在目。国药集团交汇着我的人生机缘和情感上的留恋，今后我将以身为国药的一名老将为荣，为企业的发展壮大站台助威。”

国有企业的领导者中也有不少人出任政府官员，其实，无论是国有企业领导人从政，还是政府领导人做企业，这其中有个人抱负的原因，也有体制的原因或者工作的需要。从政府出来的企业家，因为从事过政

府管理，管过工业或者经济，所以做企业有其所长。进入政界的企业家，有一定的战略管理经验，具备处理复杂问题的能力，经过角色置换，也可以成为优秀的政府官员。俗话说，人各有志，社会也应该尊重和接受个人的多元化选择。在国外，一些官员也曾是大企业家，比如美国前财政部部长保尔森曾是高盛集团的首席执行官。当然，对于绝大多数企业家来讲，还是应该把做企业当成自己的终生事业。

做企业是一个长期过程，需要的是独立不迁、能耐得住寂寞的人。企业家要把培育优秀企业作为自己的神圣使命、崇高荣誉和毕生追求。一分耕耘一分收获，不懈怠，不自我原谅，不轻言放弃，这就是企业家成功的原则。做企业贵在坚守，做企业的过程会面临很多诱惑和选择，经历很多坎坷和磨难，专心致志、满怀热情地做事应是企业家的人生态度。我有时候想，那些迁徙的候鸟如何在飞行的过程中知道前方有一个湖泊？企业家也要像候鸟一样，始终秉持着炽热的信念，朝着对的方向努力飞翔，既淡定又坚定。

——节选自2014年9月30日在西南交通大学的讲课

国有企业家不需要耀眼的名字

2018年年初，央视“财经人物周刊”的记者到我家拍片子，发现我家房子小小的，感觉很惊讶。在他们看来，央企领导人一定住得很宽裕，他们还对我在家读的大量图书很感兴趣。那部片子播出后反响很大，片中大量的内心独白和细腻的故事情节打动了很多观众，让大家对国有企业家有了全新认识。

多年来，社会上对于国企领导者常有不客观的看法。记得香港一家报纸的记者说，“国企靠垄断，找个傻瓜都能当头儿”。后来，我遇到这

位记者时对他说："你说的话不对，如果国航领导是一个傻瓜，你敢坐国航的飞机吗？"当然，更多人还是理解国企领导人的。有一次在国家行政学院上课，我听到了这样的评价："宋总这么多年像牛一样为国家干活。"这让我很感动。其实，大多数国企都处在充分竞争领域，不存在垄断也不可能垄断，国企领导者一路走来历尽艰辛，面对着重重困难和挑战，留下了无数汗水和泪水。

拿我自己来说，我的职业生涯就是一串串困难串联起来的。既然难，为什么还要去做呢？一切源于责任。我在北新最早做的是技术员，但当我看到厂里的产品卖不出去，便自告奋勇做了销售员。我当厂长也是受命于危难之时，当时工厂揭不开锅，但我还是咬牙顶了过来，硬是带着北新起死回生，实现A股上市，今天成了全球最大的石膏板企业。到中国建材集团当总经理同样是一份苦差事。那时，企业债主临门，但上级选择了我，我只能毅然决然地进入"弹坑"。到国药集团任职充满挑战，任职5年间国药快速成长，和建材集团一道进入世界500强。两材重组也是难事，两家企业同业竞争十几年，关系磕磕绊绊，合在一起谈何容易，经过了两年多马拉松式的沟通，最后大家终于走到一起。

在做企业的同时，近年来我把自己的改革实践、管理经验、人生感悟归纳起来，通过访谈、演讲、讲课等方式，分享给企业同行、学校学员和社会公众。我不喜欢做大咖出风头，对生意场中的沽名钓誉也不感兴趣，我是有话要说时才去讲讲，从不做好人好事式的宣传。国企和央企为国家做出了巨大贡献，国有企业家也是那种"吃的是草，挤出来的是奶"的奉献者，这是主流，如果谁也不讲这些事，年青一代就会被错误观点误导，再纠正就很难了，我觉得我有责任这样做。

这些年，我还写了几本介绍改革和管理的书，所得稿费都捐给了慈善基金。我白天都忙于工作，晚上一般是10点开始看书，12点以后夜深人静了开始写作，早晨六七点起床，每晚只睡四五个小时，常年如此。这些年，我没有休过一次年假，也几乎没休过周末，工作之余的时间基本都用在读书、写作和思考上，这就是我生活的全部。

回望过去，我和干部员工为企业和国家创造了不少财富，同时分享了企业的成功。不少人认为国有企业家“旱涝保收”，事实上国企有严格的考核制度，业绩好薪酬就高些，业绩不好薪酬也会降低。国资委领导曾问我对待遇怎么看，我说：现在的薪酬已经不错了，没必要去跟外资、民营的企业家比。这是我的心里话。国有企业家工作时大多兢兢业业，承担着巨大的压力与责任，退休后领取社保养老金，去医院看病也要排队挂号，他们也是普通人，没有什么特殊优待。我有一年发高烧去医院，就坐在大堂里的小板凳上输了几次液。

在北大讲课的时候，课余时间我喜欢到未名湖畔走一走。据说当年为未名湖起名字时，北大颇费了一番脑筋，各种名字比来比去无法定夺，后来干脆叫未名湖。我经常想，中国的国有企业家也有点像这未名湖，他们创造了美好的事业，但从不需要耀眼的名字。

——节选自2018年9月《经济日报》采访实录

企业家时代大有可为

近代以来中国企业的发展历程，就是一个企业家队伍不断成长壮大的历程，就是一个以企业家精神激发市场活力，推动经济发展、社会进步、国家富强的历程。从清末的洋务运动到民国时期实业救国的热潮，从新中国成立后社会主义工业体系的建立到改革开放后多种经济成分的共同发展，中国的企业家前赴后继，围绕实业报国、振兴中华这个核心主题不懈奋斗，为我国工业发展做出不懈努力。改革开放后，中国的企业家群体迅速成长，他们虚心学习发达国家企业的成功经验，刻苦实践，不仅做出了一大批优秀企业，同时也逐渐形成了中国特色的企业家精神。我国目前正大力开展大众创业、万众创新，将加大培养企业家阶层的力度和加快企业家时代的到来。这个时代应具有如下特征：

一是创新创业成为社会主流意识。大多数社会精英投身创新创业的经济生活中，逐渐形成以创新为引领和支撑的经济体系和发展模式。

二是浩浩荡荡的企业家队伍已造就。其中有知名的大企业家、国有企业领导人，还有成千上万的优秀职业经理人和中型企业家，以及数不胜数的小微企业家。企业家时代能够以创新为动力带动广泛就业，解决行业结构调整、过剩产能退出等问题，从而平稳跨越经济转型的阵痛。同时，海量的中小企业家将成为社会中产阶层的重要组成部分和巨大增量，进而缩小目前社会中存在的贫富差距。

三是市场活力和创造力进一步激发。德鲁克在1985年出版的《创新与企业家精神》一书中对人类步入高福利社会忧心忡忡，认为这必将影响创新热情，形成一个懒惰和平庸的社会。他叮嘱后人，应保护和发扬创新精神，用企业家社会取代福利社会。这本书的出版距今已有30多年了，前些年希腊等国爆发的主权债务危机验证了他的预言。而美国恰恰是用一次创新高潮加速推动了危机后的经济复苏。企业家时代的到来，既能提供社会公平和福利的物质基础，又能坚持社会效率优先的原则，鼓励人们靠创新创业、靠脑力和体力劳动、靠资本积累和资本投入致富，企业家带领大量企业健康发展，为社会提供足够税收，支持经济发展和社会进步。

四是国际竞争力和影响力得到提升。我国企业家具有“悍马”精神，他们努力拼搏、开拓进取，带着中国人勤劳节俭和亲诚惠容的精神走出去，让中国企业赢得世界的尊重。

五是促进社会更加高效、更加公平、更加和谐。企业家是经济组织者和实践者，主张效率和效益，他们对经济体制和市场规则最具发言权，引导企业家参政议政，有助于促进社会主义市场经济向纵深发展。

企业家是那种对成功充满渴望的人，企业家是那种困难中百折不挠的人，企业家是那种胸中有家国情怀的人，企业家是那种永远面向正前方的人。中国的企业家时代大有可为，如果每一个企业都能做强做优做大，这将是一份多大的事业，这份事业需要很多人为之奋斗终生。

——节选自2015年第8期《中国建材》杂志之《创新创业和企业家时代》

---

1. 《与世界同步》简体中文版由中信出版社于2011年1月出版。——编者注

永远面向正前方

忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间

幼年时，我家里有一个青花瓷的笔筒，笔筒上画的是一群蜜蜂围着花丛采蜜，旁边有一段小诗：“花香蜂采蜜，辛苦为谁忙”。父亲问我“知道诗的含义吗”，我摇头。父亲告诉我，那是旧社会劳动人民的心声。若干年后，我偶然从《人民日报》上读到一篇介绍冰心老人的文章，其中有冰心老人的座右铭，是一位西方哲人的名言“忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间”。

相较之下，两者讲的都是蜜蜂的忙碌，但对“忙”的理解和感受却有天壤之别。笔筒上的小诗是在探索蜜蜂劳动的目的，慨叹劳动果实和蜜蜂之间的关系。蜜蜂辛辛苦苦去采蜜，可采来的蜜最后却被人拿走了。“忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间”则是强调劳动过程中的快乐，不去想采的蜜会给谁，只是勤勤恳恳地去做。忙碌是蜜蜂的特质，也是生命的本质，或许忙碌的蜜蜂从未在乎过过程和目的。这句话让我非常感动，后来我就把它当作我的座右铭。

前些年，我看过美国的一部科教片，故事的寓意和“忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间”大抵相同。片中介绍，有一种叫蜉蝣的昆虫只有一天的生命，但它们却一直朝着光明，不停地飞，直到死亡。人生对于大多数人来讲都是忙忙碌碌的，就像蜉蝣一直在飞。人这一生能做什么、做成什么，很多时候未必由我们自己决定，可能有各种主客观因素在影响着我们。但那些都不重要，重要的是，我们要珍惜生命，珍惜时光，干一行爱一行，怀着一种笃定的信念和坚守的力量，为自己挚爱的事业全力以赴，奋斗一生。这就是生命的价值。

常有人问：“宋总，你喜欢‘忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间’这句话，是不是有什么悲哀的事呀？”我认为，不能像这样消极地去理解，蜜蜂的忙碌是在创造，是在酿蜜，这就是价值和快乐之所在。我们不能做什么事情都放到天平上称称得失，如果一天到晚横比竖比心不平，我们得到的一定是一个消极的人生。与其这样，还不如凡事都快乐一点儿，坦然面对。这些年来，无论遇到什么情况，我都始终保持永远面向正前方的积极心态。我认为，企业家要有智慧，更要有职业化的态度，把企业的创业、管理和发展作为职业和人生的一种选择、约定与承诺，不懈怠、不停留、不空论、不恋功，始终保持“淡泊明志，宁静致远”的心境。企业成功之时，虚怀若谷；企业困难之际，不妄自菲薄。既有进取心，也有平常心；既有拼劲，也有耐力；既能平静淡定地迎接成功，也能淡定从容地面对失败。

“忙碌的蜜蜂没有悲哀的时间”，代表了一种豁达乐观、不断进取的人生态度。就像居里夫人讲的那样：“人的一生是短暂的，但那又有什么关系呢，每个人都想知道自己一生能做些什么，那就一直努力直到成功。”这段话很精彩。

——节选自2013年5月14日《中华英才》杂志采访

常怀四种“心”

今天，无论是做传统制造业，还是做国有企业，都处在一个艰难的交叉点上。拿建材来说，这是一个苦行业，一提到它，大家首先会想到傻大黑粗，想到砖瓦灰沙石。客观地讲，即使随着技术创新、设备规模大型化等，作为基础原材料产业，建材行业与汽车业、IT业相比还是有先天的差距。但我们从事的就是这样一个行业，要甘愿付出，要有良好的心态和素质，常怀素直的心、包容的心、仁爱的心、负责的心。

素直的心。“素直”一词源于日语，“素”指的是要心底纯净，不贪不乱；“直”指的是正直公正。“素直”一词如果翻译得更准确一些，应该是“纯正的心”。松下幸之助在20世纪70年代的时候出了一本小册子《经营的本质》，其中提及企业家要有一颗素直的心。我曾在给家人的一封信中写道：“我们都是普通人，这一生，就让我们做点儿普通人能够做的事情吧。”只有把自己定位于普通人，把心态放平，我们才能抛开那些不切实际的想法和行为，干一行爱一行，静下心来，脚踏实地，去完成一个又一个任务。

包容的心。松下幸之助说过，带领十几人的团队，言传身教就够了；带领几千人的团队，用管理就够了；而带领四五万人的团队，就要用思想去感化他们。我觉得还可以加上一条，如果你带领的是几十万人的团队，可能就要双手合一，用一颗包容的心去拜托他们。包容是一种力量，我们要有大海一样的胸怀和力量，更要有海纳百川的气度。海纳百川，千条大河归大海，最终都要进行更大的融合，这是规律。

仁爱的心。我崇尚至诚至爱、仁者爱人。一个和谐的社会，需要大家相互照顾，有仁者的素质、修养和胸怀，有爱人的思想。我们所有的劳作，所有的创造，都是围绕人类本身展开的。这些年来，中国建材集团全力投身震后重建、扶贫活动、公益事业，这些援助和帮扶都是微不足道的，却表达了我们的爱心。同时，也是对我们员工爱的教育，让大家真正理解我们做企业究竟是为了什么。

负责的心。在中国传统的商业社会里，人们把经营者更多地称为商人，而中国传统文化中的商人与现代企业家的最大区别在于：前者更多是寻求经济利益或者说是利润；而现代企业家，尤其是央企的领导者，则要更多地承担责任，一心一意干好事业，对员工尽心尽责。很多时候，我们常把“企业领导人”称作“企业主要负责人”，强调的就是企业家要担负责任，勇于担当。企业家要把做企业当作自己义不容辞的责任，身处顺境时恪尽职守，谦逊待人；遇到问题时挺身而出，勇于担当。成不争名揽功，败不文过饰非，有这样的胸怀和担当的领导，才能被大家

认可，并心甘情愿地追随他。

——节选自2012年4月《中国建材》杂志之《我的心是一片海洋》采访实录

我们总要向前再迈一步

上高中的时候，我很喜欢歌德的《浮士德》，其中有这么一段："辽阔的世界，宏伟的人生。长年累月，真诚勤奋。不断探索，不断创新。常常周而复始，从不停顿。忠于守旧，而又乐于迎新。心情舒畅，目标纯正。啊！这样又会前进一程。"这段诗句几十年来一直在我的心中珍藏。什么是忠于过去？就是说对过去的东西不要轻易否定，不要抱怨，要心态平和，因为我们就是从那里来的。什么是乐于迎新？就是说我们要创造新生活，开创一个新世界，让过去的苦难不再重来。企业能不能在困难时保持淡定和坚毅，能不能在获得成功后保持平静和坦然，有没有改革创新的智慧和勇气，这些都需要有良好的心态。

做好一家企业，难免需要改变一些深层次的东西。有人说，为什么要改变呢？改变就意味着利益格局的变化，意味着把各种各样的阻力留给自己，但既然要前进，我们就必须打破陈规。在北新工作时，我请邵华泽同志题写了一段毛主席诗词："多少事，从来急，天地转，光阴迫，一万年太久，只争朝夕"。我们应该用只争朝夕的精神去面对事业，能今天做的事情绝不要拖到明天，这是我一贯坚持的工作原则。

中国建材集团的发展过程也是一个不断统一思想和认识的过程，从普通装饰材料领域回归水泥等主流建材时，决定在香港上市时，开展联合重组时，大家都有过一些不同的想法和看法，但最终统一思想，坚定方向，大胆实践，取得了成功。改革也是如此。其实天底下没人喜欢做

复杂的事情。改革的道路荆棘密布，而且改革是一个试错过程，早改革的人往往会承担更大的风险。但既然改革绕不过去，就总有人去担当、去牺牲。改革者应像打仗冲锋的战士，勇往直前，开弓没有回头箭。如果大家都患得患失，裹足不前，那改革能推进吗？如果不去探索，又怎么知道自己的选择是对的呢？其实，大家有不同意见是正常的，一些不同看法也是出于好意关心或爱护。所以这些年来，我非常珍视这些不同意见，但不能因为这些意见就产生动摇。

做企业就是一个不断克服困难、优化完善的过程。比如整合优化、央企市营、八大工法等思路，在提出之前，我都进行了大量思考和实践，提出之后还会反复推敲、否定之否定，为的就是让它更加贴近不断变化的实际情况。有人不太理解，问我为什么要像苦行僧一样纠结，何苦为难自己？大家常讲，中国建设社会主义市场经济没有成熟的模式可以借鉴，而且我们每天都会遇到新的问题。不去改变，不去突破，企业怎么会有生机与活力呢？

丘吉尔有句名言“Never，never，never，never give up”，意思是，永远永远永远永远不要放弃。作为企业家，不管你是什么性格的人，必须有执着的一面、坚定的一面，认准目标就要全力以赴，尤其国企容易因循守旧，而且每迈出一步都存在不确定性。企业领导人在关键时刻要有勇气，我常对大家说的一句话就是“我们总要向前再迈一步”。

——节选自2013年5月9日在清华大学经济管理学院的讲课实录

做一颗平凡的铺路石

克莱顿·克里斯坦森是美国哈佛大学著名教授，他的著作《创新者的窘境》曾风靡全球。几年前，克里斯坦森得了癌症，经过多次化疗，

还做了心脏搭桥手术。2010年春，在给哈佛大学应届毕业生做的题为《如何衡量你的一生》的演讲中，克里斯坦森提出三个问题：如何做出完美的事业？如何拥有一个幸福的家庭？如何坚持原则正直一生或者说如何拥有善始善终的人生？演讲稿后来结集出版，深受读者喜爱。

克里斯坦森的人生三问，值得每个人认真思考。事业是人生幸福的巨大动力，但事业成功的衡量标准并非高薪水、高职位等外在的东西，而是追随自己的梦想和兴趣，去做自己真正喜欢的、有价值的工作，并从中获得成就感和满足感。与家人、朋友的关系是幸福生活最重要的源泉。我们要投资时间去经营家庭及朋友关系，最重要的是要以同理心去考虑对方的感受和需要，做到“人之所欲，施之于人”，这样才能建立和谐美满的家庭，获得长久的友谊。此外，要诚信正直，有的人企业做得很成功、家庭也很幸福，但关键时刻的一次道德让步就可能毁掉这一切，让人生为错误埋单。

除了克里斯坦森，《纽约时报》专栏作家戴维·布鲁克斯对于人生的衡量也给出了自己的理解，他在风靡全球的《品格之路》[注]一书中提出一个问题：“我们是追求好的人生履历表，还是追求好的追悼文？”好的人生履历表是指人一生中所取得的辉煌功利，好的追悼文则是指人对社会和他人真正的贡献，前者看重表观的业绩，而后者看重的是人们的口碑。另外，查尔斯·汉迪的《思想者》，通过回顾自己人生的几个成长阶段，引发读者不断思考所应珍视的人生价值。这本书与《你要如何衡量你的人生》《品格之路》并称“人生三书”，指引我们走向心灵的康庄大道。

到底什么样的人生才算好的人生？我想，这个问题没有统一固定的答案。对于每个人来说，我们的一生都在不断地追寻和思考中度过，遍尝酸甜苦辣，历尽百转千回，努力达到平衡的境界，既包括事业、家庭、人生的平衡，也包括业绩、口碑的平衡。真正的成功人士都是用恭敬的至善之心去经营自己的人生，用谦卑的大爱之心找到更好的自己，从而影响整个世界。

作为企业家来说，既要明德修身，也要引领企业实现和谐发展，最终推动社会的进步和国家的繁荣，这是其应尽的责任，也是其人生的价值。企业家不能求名求利，计较个人得失，要有“利他主义”的人生态度，有“先天下之忧而忧”的精神，遵从儒家“仁义礼智信”的思想，对国家、社会、企业、员工、家庭和自己负责。在其位就要谋其政，无论做任何事，如果能把自己融入这样的追求之中，时时反躬自省，事事精益求精，那么我们的每一分努力都会是闪光的、有价值的。

回望40年企业历程，我常常感慨万千。我们这代人是幸运的。我们工作于改革开放的伟大时代，用几十年时间完成了西方发达国家上百年才能完成的经济发展历程。我们用智慧和汗水改变了我们的世界、改变了我们的国家，改变了我们的企业，也改变了我们自己。作为改革开放的见证者、参与者、实践者，40年里我在企业里不停顿地思考探索，尽管吃过很多苦，遇到过很多风浪，但始终痴心不改，虽苦犹荣。时光如梭，转眼间我已逾耳顺之年。古人讲“立德、立功、立言”，我今后一个很重要的工作，就是归纳、整理自己的管理经验，进一步提炼、升华管理思想，为推动中国企业的发展做些贡献。曾经有同仁送了我“铺路石”三个字，我很喜欢。铺路石是一种再普通不过的建筑材料，它平凡、真实却有很强的承载力。我希望自己能做一颗铺路石，让每一个行走在路上的人，放心地、满怀希望地走向远方。这就是我人生的追求和归宿所在。

——节选自2018年11月20日在河北大学的讲课

---

1. 《品格之路》简体中文版由中信出版社于2016年8月出版。——编者注